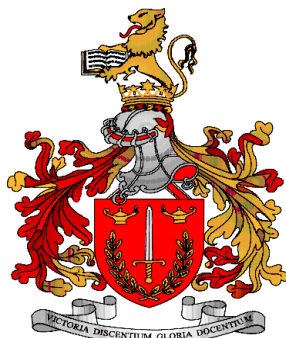


INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



FÁBIO ALEXANDRE PEREIRA BRANCO

Aspirante a Oficial de Polícia

Trabalho de Projeto do Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DE POLÍCIA

DA ESCOLA SUPERIOR DE POLÍCIA AO ISCPSI: 1989 - 2011

Orientadora:

PROFESSORA AUXILIAR COM AGREGAÇÃO DOUTORA PAULA ESPÍRITO SANTO

LISBOA, 26 DE ABRIL DE 2012





Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autor: Fábio Alexandre Pereira Branco

Título da obra: A Satisfação Profissional dos Subcomissários:
Da Escola Superior de Polícia ao ISCPSI (1989 – 2011)

Orientadora: Professora Auxiliar com Agregação Doutora Paula Espírito Santo

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 26 de Abril de 2012



Dedicatória

«À memória dos meus avós paternos,
Conceição e António, que partiram deste
Mundo sem realizarem o seu
desejo comum de me verem formado».

Agradecimentos

Chegou ao fim mais uma importante etapa que não conseguiria ter ultrapassado sem esforço, dedicação e trabalho, mas acima de tudo, sem a colaboração de algumas pessoas. Assim sendo, dado que não são muitas as vezes que o podemos fazer por escrito, quero aproveitar para deixar aqui o meu agradecimento àqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para esta importante fase da minha vida.

Gostaria então de deixar os meus mais profundos agradecimentos:

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna pelas oportunidades, conhecimentos e ensinamentos que me ofereceu.

À minha orientadora, Professora Auxiliar com Agregação Doutora Paula Espírito Santo, pelo acompanhamento, compreensão, dedicação, amizade e partilha de conhecimentos e, acima de tudo, por ter acreditado neste trabalho desde início, o meu muito obrigado.

Ao Professor Doutor Luís Massuça pela atenção e disponibilidade que sempre demonstrou durante o tratamento dos dados recolhidos.

Ao Superintendente-Chefe Guedes da Silva, ao Superintendente-Chefe Jorge Barreira, ao Superintendente José Ferreira de Oliveira e ao Superintendente Manuel Augusto Magina da Silva pelas suas colaborações que em tudo contribuíram para enriquecer o presente trabalho.

A todos os Oficiais formados no ISCPSI que aceitaram responder ao questionário.

A todos os Oficiais do Corpo de Alunos e a todos os docentes do ISCPSI que contribuíram para a minha formação.

Aos meus camaradas do XXIV Curso pela amizade, camaradagem e convívio ao longo destes cinco anos.

E por último, mas não menos importante, aos meus pais Elsa e Jorge, à minha irmã Ana e à minha namorada e futura mulher Jennifer, que me incentivaram a concorrer ao ISCPSI e a nunca desistir, apoiando-me constantemente, quer nos bons quer nos maus momentos.

A todos o meu sincero e profundo agradecimento.

Resumo

O bem mais valioso dentro de qualquer organização são as pessoas e neste sentido a satisfação profissional assume-se como sendo uma questão incontornável e imprescindível para garantir o sucesso da organização. A Polícia de Segurança Pública (PSP) não se apresenta como uma exceção, e a satisfação profissional dos seus elementos, quer sejam Agentes, Chefes ou Oficiais, torna-se fundamental para garantir a realização da sua missão com o sucesso desejado.

O presente estudo, baseado em entrevistas e na aplicação de questionários por correspondência, teve como objetivos avaliar o nível de comprometimento organizacional, o nível de motivação profissional e o nível de satisfação profissional dos Subcomissários, com o intuito de detetar quais as principais adversidades que se colocam aos Subcomissários e que acabam por afetar o seu desempenho funcional e por consequência o sucesso da missão da PSP.

Com esse intuito foram realizadas entrevistas a um conjunto de Oficiais de Polícia, informadores qualificados, com vasta experiência na área e no objeto de estudo. No que refere ao inquérito participou uma amostra significativa de Oficiais de Polícia formados no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) que pela primeira vez ofereceram um retrato geracional e longitudinal (ao longo de 23 anos de formação) acerca da satisfação profissional após a conclusão da sua formação superior na instituição presente. No plano dos resultados esperados procurar-se-á identificar os aspectos centrais no plano da satisfação e da motivação profissionais, ao longo de um tempo longo de 23 anos de formação ministrada pelo ISCPSI.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Comprometimento Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Eficácia e Subcomissário.

Abstract

The most valuable asset within any organization is its people and in this way professional satisfaction is assumed as an essential and indispensable matter to the organization's success. The Public Security Police (PSP) is not presented as an exception, and job satisfaction of its elements, whether they are agents, officials or chiefs, is essential to ensure the accomplishment of its mission with the desired success.

This study, based on interviews and questionnaires by mail, aimed to assess the level of organizational commitment as well as the level of professional motivation and professional satisfaction of for the purpose of detecting which are the main adversities that stand against the Deputy Commissioners and will ultimately end up affecting their functional performance and therefore the success of the mission of the PSP.

With this purpose, interviews were conducted to a set of qualified Police Officers, informers with extensive experience in this area and on the object of study. About the inquiry, a significant sample of Police Officers formed the Higher Institute of Police Sciences and Internal Security (ISCPSI) have participated and for the first time they provided a generational and longitudinal portrait (over 23 years of training) on job satisfaction after the conclusion of their higher education in this institution. In terms of expected outcomes, we will seek to identify the key aspects in terms of professional satisfaction and motivation over 23 long years of training time provided by ISCPSI.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Organizational Commitment, Human Resource Management, Efficiency, and Deputy Commissioners.

Índice

Lista de siglas e abreviaturas	ix
Lista de figuras	x
Lista de gráficos.....	xi
Lista de quadros e tabelas	xii
 Introdução	 1

Capítulo 1

Satisfação e Motivação Profissional

1.1 Satisfação Profissional.....	6
1.2 Motivação Profissional	9
1.3 Teorias de Conteúdo	11
1.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	11
1.3.2 Teoria bifactorial de Herzberg	13
1.3.3 Teoria do X e Y de McGregor	15
1.4 Conceito de Polícia.....	16
1.5 A Polícia de Segurança Pública.....	18
1.5.1 Organização da Polícia de Segurança Pública	19
1.5.2 Hierarquia, cargos, funções e carreiras	20

Capítulo 2

Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional

2.1 Gestão de Recursos Humanos	23
2.2 Eficácia e Eficiência organizacional.....	24
2.3 Comprometimento Organizacional	27
2.3.1 Comprometimento afetivo ou <i>effective commitment</i>	30
2.3.2 Comprometimento instrumental ou <i>continuance commitment</i>	31
2.3.3 Comprometimento normativo ou <i>normative commitment</i>	32
2.4 O Subcomissário enquanto gestor	32
2.4.1 As funções do Subcomissário enquanto Comandante de Esquadra	33

2.4.2 As principais dificuldades sentidas pelos Subcomissários	35
--	----

Capítulo 3

Satisfação Profissional dos Subcomissários

3.1 Metodologia.....	38
3.1.1 Objetivos do estudo e hipóteses	38
3.1.2 Tipo de estudo e instrumentos de recolha de dados.....	39
3.1.3 Considerações éticas e procedimentos	41
3.1.4 População e amostra	42
3.2 Análise e discussão dos resultados	46
3.2.1 Organização do trabalho	47
3.2.2 Desempenho.....	47
3.2.3 Realização e poder	48
3.2.4 Envolvimento com a organização	49
3.2.5 Teste de hipóteses	50
3.3 Síntese de resultados.....	55
Conclusão	57
Bibliografia.....	62
Anexos.....	67
Anexo 1 - Pedido de Autorização para aplicação das entrevistas.....	68
Anexo 2 - Guião da entrevista	69
Anexo 3 - Entrevista ao Diretor Nacional da PSP (10 de Janeiro de 2012)	71
Anexo 4 - Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto PSP (10 de Janeiro de 2012).....	74
Anexo 5 - Entrevista ao Comandante da UEP (5 de Dezembro de 2011).....	77
Anexo 6 - Entrevista ao Diretor do ISCPSI (5 de Dezembro de 2011)	81
Anexo 7 - Pedido de autorização para aplicação dos questionários	85
Anexo 8 – Autorização para aplicação dos questionários	86
Anexo 9 - Questionário.....	87
Anexo 10 – Caracterização da amostra.....	90
Anexo 11 – Análise da variância multivariada.....	94

Lista de siglas e abreviaturas

CFOP – Curso de Formação de Oficiais de Polícia

CI – Corpo de Intervenção

CIEXSS – Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo

CO – Comprometimento Organizacional

CSP – Corpo de Segurança Pessoal

EPP – Escola Prática de Polícia

GOC – Grupo Operacional Cinotécnico

GOE – Grupo de Operações Especiais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PSP – Polícia de Segurança Pública

UEP – Unidade Especial de Polícia

Lista de figuras

Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow	12
Figura 2 - Fatores higiênicos e fatores motivadores segundo a Teoria de Herzberg.....	14
Figura 3 - As dezasseis boas práticas segundo Pfeffer	27
Figura 4 - MANOVA sobre o compósito comprometimento organizacional	94
Figura 5 - MANOVA sobre o compósito comprometimento organizacional	94
Figura 6 - MANOVA sobre o compósito satisfação profissional	95
Figura 7 – MANOVA sobre o compósito satisfação profissional.....	95

Lista de gráficos

Gráfico 1: Caracterização da amostra por habilitações literárias	43
Gráfico 2: Caracterização da amostra por Curso de Formação	44
Gráfico 3: Caracterização da amostra por categoria profissional.....	44
Gráfico 4: Caracterização da amostra pelo Comando	45
Gráfico 5: Caracterização da amostra pelo número de anos no posto de Subcomissário ...	45
Gráfico 6 – População e amostra estudada.....	92
Gráfico 7 – Caracterização da amostra por idade.....	92
Gráfico 8 – Caracterização da amostra por género.....	92
Gráfico 9 – Caracterização da amostra por formação posterior à do ISCPSI	92
Gráfico 10 – Caracterização da amostra pelo fato de já pertencer à Instituição	93
Gráfico 11 – Caracterização da amostra pelo nível de motivação profissional.....	93
Gráfico 12 – Caracterização da amostra pelo nível de satisfação profissional	93

Lista de quadros e tabelas

Quadro 1 – Dificuldades sentidas pelos Subcomissários e as suas consequências	37
Tabela 1 – Avaliação dos níveis de motivação e de satisfação profissional por categorias de Oficiais de Polícia.....	46
Tabela 2 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da subescala Organização do trabalho.	47
Tabela 3 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da subescala Desempenho.	48
Tabela 4 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da subescala Realização e Poder.....	49
Tabela 5 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da Subescala Envolvimento com a Organização.	50
Tabela 6 – Nível de satisfação dos Oficiais inquiridos, consoante o fato de já serem elementos policiais ou não antes de frequentarem o CFOP.	51
Tabela 7 – Nível de satisfação dos Subcomissários inquiridos, consoante o fato de já serem elementos policiais ou não antes de frequentarem o CFOP.	51
Tabela 8 – Nível de satisfação dos Oficiais inquiridos, consoante os Comandos onde desempenham funções.....	52
Tabela 9 – Nível de satisfação dos Subcomissários inquiridos, consoante os Comandos onde desempenham funções.	53
Tabela 10 – Correlações entre as variáveis da satisfação profissional e o comprometimento organizacional, através do coeficiente de correlação de Spearman.....	54
Tabela 11 – Caracterização da amostra	90

Introdução

O presente trabalho de investigação tem como objecto a satisfação profissional sentida pelos Subcomissários, desde o primeiro até ao vigésimo terceiro Curso de Formação de Oficiais de Polícia (1989 – 2011)¹.

No atual momento de crise que Portugal atravessa, onde podem ser antecipados movimentos de agitação social muito fortes num futuro próximo à semelhança do que tem acontecido em outros países nos últimos meses, a satisfação profissional do pessoal policial, quer se trate de Oficiais, Chefes ou Agentes, constituirá a pedra angular para o sucesso da missão da Polícia de Segurança Pública (adiante designada PSP).

Uma das questões mais debatidas no meio organizacional prende-se com o modo de motivar e garantir que os trabalhadores se sintam satisfeitos, procurando desta forma obter um melhor desempenho das suas tarefas. Contudo, “mediante a estrutura egoísta que caracteriza o ser humano, a sua vida desenrola-se perseguida pela insatisfação e por isso, o mesmo está sempre atento às oportunidades de granjear poder e de satisfazer as suas necessidades” (Rocha Machado, 1994: 227). Nesse sentido a gestão de recursos humanos é uma área que tem assumido uma importância fundamental e que atualmente se destaca como sendo o principal meio para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, motivação e vínculos dos indivíduos às organizações.

Independentemente da organização, o fator humano é considerado o recurso mais relevante deixando de ser encarado como uma mera máquina de trabalho, pois ao ser descurada uma estratégia planeada de recursos humanos, as organizações abrem caminho à desmotivação e ao desinteresse. Revendo-nos nas palavras de Chiavenato (1994), as pessoas devem ser olhadas como seres humanos e não como recursos da organização, devendo ser impulsionadoras de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e dinamização da organização, devendo também ser encaradas como parceiras da organização, vistas como parte integrante e importante na tomada de decisão.

Contudo, o comportamento das pessoas no seio da organização é complexo, visto que depende de fatores externos e de fatores internos (Chiavenato, 1994) e varia de acordo com as heranças biológicas e com os diferentes contextos sociais em que cada indivíduo nasceu (Rocha Machado, 2003: 110), pelo que a noção de satisfação é um conceito central

¹ Datas correspondentes à conclusão do primeiro e do vigésimo terceiro Curso de Formação de Oficiais de Polícia respetivamente. Após os cinco anos de formação no ISCPSP, os Subcomissários assumem o comando de uma subunidade operacional (esquadra) sendo coadjuvados por um adjunto que deverá ser o elemento mais graduado colocado na respetiva subunidade (art.º 38º e art.º 39º da Lei 53/2007).

para a compreensão desse mesmo comportamento. Sublinhe-se que sempre que surge uma barreira ou um obstáculo que se opõe à consumação de um comportamento motivado, e dessa forma não é atingido o objetivo inicial, surge uma frustração no indivíduo, que conduz à sua insatisfação e por conseguinte acabará por afetar a imagem e a produtividade da organização (Pereira, 2008).

A motivação, sendo um tema amplamente debatido e analisado no contexto empresarial, é encarada como uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho (Fonseca, 2009: 8) assumindo-se assim como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem dentro de numa organização (Daniel e Metcalf, 2005:1). Ligado às questões da satisfação e da motivação profissional, surge o nível de comprometimento organizacional (adiante designado por CO) que traduz o grau de envolvimento e identificação do indivíduo com a organização em que trabalha.

No atual contexto com que se depara a sociedade, afigura-se uma especial atenção para aqueles que se debatem diariamente pelo nosso bem-estar e segurança, razão pela qual a organização foco do nosso estudo é a PSP, incidindo este diretamente sobre o posto de Subcomissário, dentro da classe de Oficiais de Polícia². Os Subcomissários, enquanto líderes e gestores, devido à proximidade funcional que tem com os elementos que diariamente andam pelas ruas a dar resposta às exigências cada vez maiores dos cidadãos, assumem uma posição importante e estratégica na pirâmide hierárquica. De acordo com Robert Quinn, os líderes acarretam um papel motivador ligado aos membros da sua equipa de trabalho, desafiando-os com novas metas e aspirações e ainda criando um sentimento generalizado de entusiasmo (cit. in Bilhim, 2008: 359).

Para os gestores em que a satisfação sempre foi encarada como uma preocupação, saber gerir e motivar as suas equipas é sinónimo de conseguir alcançar desempenhos acima da média, e dada a complexidade do comportamento humano, motivar pessoas implica dedicação e sensibilidade. Neste contexto e para que os Subcomissários possam criar um bom ambiente de trabalho e fomentarem o espírito de entreajuda entre os seus elementos, torna-se imperial que se sintam satisfeitos profissionalmente, pois caso contrário irão contagiar negativamente os seus elementos.

A PSP, tal como qualquer outra organização, deverá ter presente que o fato de fazer um funcionário sentir-se mais apreciado pelo seu trabalho, encoraja a motivação e a

² A PSP encontra-se organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura estando todo o pessoal policial agrupado, por ordem decrescente, nas carreiras de Oficial de Polícia, de Chefe de Polícia e de Agente de Polícia, tal como decorre do art.º 37.º do Decreto-Lei nº 299/2009 de 14 de Outubro.

participação, quebrando consequentemente as barreiras que possam existir entre os responsáveis pela liderança e os seus subordinados (Santos Dias, 2009: 27). Desta forma torna-se premente perceber onde radica a satisfação ou a ausência dela para prevenir situações que possam vir a causar a insatisfação profissional dos Subcomissários.

A literatura tem mostrado que, ao longo dos anos, existe uma preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou pelas quais decidem o que fazer, mas no entanto no contexto das organizações policiais esses estudos são pouco frequentes, pelo que se afigura pertinente estudar, identificar e dar resposta às principais necessidades dos Oficiais de Polícia. Para isso, a pertinência deste estudo reside, primeiro, na relevância que é atribuída ao tema na atual conjuntura do desenvolvimento económico e social das organizações, onde se assiste ao crescimento da importância do elemento humano no sucesso da organização, e segundo, no posto de Subcomissário que para desempenhar as suas funções de liderança e gestão, tem que se sentir satisfeito com as suas próprias necessidades.

É nosso entender que para a atividade policial e bom funcionamento da mesma, torna-se imprescindível perceber até que ponto a satisfação com o trabalho pode contribuir para uma maior eficácia dos seus elementos. Neste sentido, como objetivos propostos para o trabalho iremos procurar avaliar o nível de comprometimento organizacional dos Subcomissários, perceber quais as principais dificuldades sentidas pelos Subcomissários no exercício das suas funções, avaliar o nível de satisfação dos Subcomissários e avaliar o nível de motivação trabalho exercido pelos Subcomissários.

Para termos elementos motivados no dia-a-dia para conseguiremos garantir o sucesso da missão da PSP, torna-se assim premente identificar quais as dificuldades que os Subcomissários sentem, enquanto superiores hierárquicos e subordinados, que afectam a sua motivação e satisfação e consequentemente acabam por influenciar o desempenho da PSP.

Em termos metodológicos o nosso trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica exploratória com o objetivo de ressaltar as diferenças e semelhanças entre os conceitos chave dados pelos autores pesquisados. Posteriormente seguiu-se uma pesquisa de campo onde foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados, sendo que numa primeira fase foram aplicadas entrevistas a Oficiais de Polícia³ com vasta experiência na área e no objeto de estudo, cujo contributo constituiu uma mais-valia para o nosso trabalho,

³ Diretor Nacional da PSP, na altura o Superintendente-Chefe Guedes da Silva; Diretor Nacional Adjunto da PSP para a área de Operações e Segurança, na altura o Superintendente-Chefe Jorge Barreira; Diretor do ISCPSP, na altura o Superintendente José Ferreira de Oliveira e Comandante da UEP, na altura o Superintendente Magina da Silva.

e numa segunda fase realizaram-se inquéritos por correspondência a todos os Oficiais formados pelo ISCPSP.

Salienta-se que com a aplicação das entrevistas o nosso objetivo foi de permitir que a investigação pudesse recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados, menos imediatos, dos hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análise (Espírito Santo, 2010: 25), e nesse sentido utilizámos o tipo de entrevista estruturada, composta por um conjunto de perguntas abertas que permitiu uma maior uniformidade no tipo de informação recolhida. O recurso a uma técnica quantitativa, neste caso o questionário, permitiu o trabalho com uma população extensa e dispersa (de quase cinco centenas de Oficiais) e a utilização de uma abordagem baseada no método estatístico de modo a tirar ilações de natureza extensiva para uma grande população.

Em termos estruturais, o nosso trabalho encontra-se dividido em três capítulos sendo que nos dois primeiros é feito o enquadramento teórico da problemática, onde serão abordados os conceitos de motivação e satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e eficácia e eficiência organizacionais; e no último capítulo analisou-se o nível de satisfação profissional e de comprometimento organizacional dos Subcomissários através da aplicação de duas técnicas de recolha de dados, nomeadamente a entrevista e o inquérito. É de salientar que, o conceito de satisfação profissional será abordado numa perspectiva multidimensional pois a satisfação deve ser encarada como um conceito latente, e deste modo, ao invés de se questionar acerca do grau genérico de satisfação dos indivíduos, procurar-se-á aferir o grau de satisfação com dimensões parcelares do trabalho.

Terminaremos com a apresentação e discussão de resultados onde procuraremos colocar em evidência quais as principais dificuldades que afetam a satisfação profissional dos Subcomissários, procurando contribuir deste modo para uma melhor gestão dos recursos humanos na PSP, através do conhecimento dos fatores e das variáveis com que os elementos em questão estão mais ou menos satisfeitos e quais os que mais valorizam.

Capítulo 1

Satisfação e Motivação Profissional

Com a evolução do mundo da gestão, a administração pública viu-se forçada a acompanhar o ritmo da mudança o que permitiu que atualmente exista um conhecimento mais aprofundado relativamente a uma gestão mais eficaz de organizações complexas. A gestão de recursos humanos é uma área que, ao longo das últimas décadas, tem assumido uma importância fundamental e que atualmente se destaca como sendo o principal meio para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, motivação e vínculos dos indivíduos às organizações.

Os estudiosos do comportamento humano têm mostrado preocupação e consequente vontade em encontrar explicações justificativas para a insatisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho, visto que “quando todas as necessidades vitais estão satisfeitas e se poderia esperar alguma quietude, subsiste, apesar de tudo, a condição de insatisfação (Rocha Machado, 1994: 47). Neste contexto, os recursos humanos têm sido um pilar incontornável da gestão das organizações, uma vez que uma boa gestão dos mesmos poderá funcionar como uma alavanca para atingir bons resultados. No entanto, para se conseguir um melhor desempenho dos mesmos, é necessário que estes se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só desta forma conseguirão devolver a melhor qualidade das suas atividades e irão perseguir os seus objetivos com maior eficácia.

Uma instituição como a PSP, que conta com um efetivo de 24178⁴ elementos com funções policiais, e que o sucesso da sua missão depende inteiramente deles, deve olhar estas questões da satisfação e da motivação com bastante cuidado porque se os elementos policiais andarem motivados e satisfeitos, com certeza que desempenharão com muito mais empenho e dedicação a sua missão. O Subcomissário, enquanto comandante de esquadra, assume um papel fundamental neste capítulo, pois devido à proximidade que tem com os seus subordinados, é a ele que compete motivá-los e prepará-los para a sua missão, o que implica obrigatoriamente que o próprio Subcomissário se sinta satisfeito e motivado.

Os atuais conhecimentos científicos apontam para um estado cognitivo da motivação, assente na perceção em si mesmo, dos outros e das coisas, enquanto à satisfação é atribuído um estatuto afetivo emocional. O gestor necessita centrar a sua atenção na gestão da motivação, existindo a probabilidade de induzir níveis de satisfação e

⁴ Plano de atividades para a PSP para 2011, onde consta um total de 24178 elementos com funções policiais.

bem-estar adequados, uma vez que a motivação enquanto entidade cognitiva é a primeira causa de satisfação.

1.1 Satisfação Profissional

Tal como defende Ana Dias (2009), independentemente da área disciplinar que a estuda, a satisfação profissional goza de uma centralidade incontornável nas sociedades modernas. Quer isto dizer-nos que, apesar da dificuldade existente na procura da sua definição, todos a encaram como imprescindível e partilham da opinião de que a satisfação está diretamente ligada ao sucesso da organização em causa.

Os primeiros passos na tentativa de definição do conceito foram dados no âmbito da psicologia, e a definição mais corrente e a considerada como referência clássica é a apresentada por Locke, em que a satisfação que se obtém de qualquer experiência depende das expectativas, das necessidades e dos valores (Locke, 1976: 1300). Neste sentido, a satisfação profissional resulta da perceção que o individuo tem sobre se o trabalho irá ou não concretizar os valores de trabalho, tendo em conta que estes valores são congruentes com as necessidades racionais individuais (Dias, 2009: 3). Assim podemos definir o conceito de satisfação profissional como um conjunto de sentimentos que o indivíduo manifesta em relação ao seu trabalho resultante da comparação do que ele espera de determinada situação com o que realmente conseguiu obter dela.

Na economia também se discutiu acerca da satisfação profissional e estas questões foram encaradas como “variáveis instrumentais da utilidade do trabalho” (Dias, 2009: 3). Nesse sentido, Rose (cit. in Dias, 2009) defende que a satisfação profissional não deriva de uma atitude relativamente ao trabalho, mas será um juízo acerca de um conjunto de tarefas remuneradas. Esta visão está intimamente ligada ao aspeto material que decorre do trabalho, em que o individuo está mais satisfeito quanto maior for a sua remuneração, e neste sentido, as pessoas sentem-se satisfeitas não com o trabalho em si, mas com a remuneração que auferem deste, pois é essa remuneração que lhes vai permitir a satisfação das suas necessidades, quer sejam básicas ou consideradas de luxo.

Transpondo para o caso particular da PSP, estas questões da satisfação também por diversas vezes são discutidas a nível interno e até na comunicação social, através dos próprios elementos policiais que procuram demonstrar o seu descontentamento, quer pessoalmente ou através dos diversos sindicatos existentes. Diz-nos a experiência que a

escassez de recursos humanos, a falta de meios materiais, as questões ligadas à progressão na carreira, as condições de trabalho e a remuneração são atualmente as maiores causas de insatisfação na PSP. No entanto, e partilhando da opinião Diretor Nacional Adjunto para a área de Operações e Segurança⁵, “os recursos serão sempre insuficientes, mas o grande desafio será fazermos obra com o pouco que temos”.

A este nível, e tal como já tivemos a oportunidade de o referir, o Subcomissário, assumindo as suas funções de liderança, é indubitavelmente um dos fatores de estabilidade da satisfação e da motivação profissional, podendo reduzir a insatisfação e a desmotivação dos seus elementos. No entanto, salientamos que para ele conseguir tal feito, torna-se premente que o mesmo também tenha as suas necessidades satisfeitas, pois caso contrário irá contagiar negativamente os seus elementos. Temos perfeita consciência de que é impossível motivarmos uma pessoa, estando nós próprios desmotivados.

Como foi possível verificar, seja no âmbito da psicologia ou no âmbito da economia, o trabalho representa uma dimensão fundamental da vida das sociedades modernas quer seja entendido como uma utilidade, uma necessidade, uma obrigação ou uma fonte de satisfação (Santos Dias, 2009: 1). Uma vez que a questão da satisfação profissional pode ter vários pontos de vista, considerou-se que seria interessante comparar diferentes aproximações metodológicas ao conceito.

Brief (1988: 86) encarou a satisfação profissional como “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade”. Para Hoppock (1935) a satisfação profissional trata-se de “uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a afirmar que está satisfeita com o seu trabalho”. Segundo Lawler, (cit. in Teixeira, 2010: 7), a satisfação é uma reação da pessoa resultante da perceção da diferença entre o nível de recompensas que recebe e o que acha que deveria receber ou o que gostaria de receber. Segundo Spector (1997: 2) trata-se de uma “conjugação dos vários aspetos do trabalho que irá influenciar positiva ou negativamente a avaliação que o indivíduo faz em relação ao seu trabalho”.

Conjugando as opiniões dos diversos autores acima referenciados, em traços gerais diríamos que a satisfação profissional resulta da avaliação periódica que cada um de nós faz do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais. Com uma visão mais economicista, defenderíamos que o segredo está em

⁵ Entrevista no dia 10 de Janeiro de 2012 ao na altura Diretor Nacional Adjunto para a área de Operações e Segurança, o Superintendente-Chefe Jorge Barreira.

perceber se aquilo que recebemos será justo ou se estará de acordo com aquilo que achamos que deveríamos receber. Nesta ordem de pensamentos, Francès (1984) defendeu que a remuneração é uma das finalidades do trabalho e a sua influência sobre o nível de satisfação fornecido pelo trabalho não deverá ser desprezada.

Soares (2007), numa abordagem unidimensional encara a satisfação como uma atitude em relação ao trabalho em geral, não resultando do somatório dos vários aspetos característicos do trabalho, embora dependa destes, e numa abordagem multidimensional refere que a satisfação advém de um conjunto de fatores que estão associados ao trabalho e que através destes é possível determinar a satisfação das pessoas relativamente a cada um desses fatores.

No contexto desta abordagem multidimensional, e partilhando da opinião de Teixeira (2010), é possível encontrar diferentes conjuntos de dimensões, que variam consoante os autores. Exemplificando, Locke (1976) realça a satisfação com o salário, a satisfação com os benefícios, a satisfação com a chefia, a satisfação com o reconhecimento, a satisfação com o trabalho, a satisfação com as promoções, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com as condições de trabalho e a satisfação com a organização e com a direção. Já Cook (1981) e Peiró (1986), citados por Soares (2007), acrescentam a satisfação com os subordinados, a satisfação com a estabilidade do emprego, a satisfação com a quantidade de trabalho, a satisfação com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca geral.

Para Locke (cit. in Teixeira, 2010: 9) a satisfação varia consoante as expectativas, as necessidades e os valores do indivíduo, em que as expectativas condicionam as atitudes na medida em que correspondem ou não à pretensão inicial; as necessidades, por sua vez, são inatas e existem independentemente do organismo as desejar ou não, pois são caracteres fundamentais à vida e à sobrevivência do referido organismo; e por fim, os valores, que são adquiridos pelo indivíduo e como tal não representam uma necessidade mas sim uma vontade de o indivíduo obter algo, condicionando as suas escolhas, bem como as suas reações às emoções.

Em suma, devemos encarar a satisfação profissional como sendo um fenómeno complexo e de difícil definição, visto que esta satisfação pode variar de pessoa para pessoa e de circunstância para circunstância, não esquecendo que o indivíduo poderá estar sujeito a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho. Contudo, diz-nos a experiência que a insatisfação profissional acarreta inúmeras consequências, quer de ordem profissional como é o caso das faltas, das demissões, das doenças físicas e mentais e do

absentismo, quer de ordem familiar através de atitudes negativas para com o agregado familiar.

Face ao exposto, temos plena consciência de que uma investigação sobre os níveis de satisfação profissional dos Oficiais de Polícia ilustrará a importância dos mesmos para a organização, uma vez que ao sabermos o que os motiva e o que os satisfaz poderemos ter a percepção de qual o procedimento mais adequado a ser adotado em relação aos mesmos, para que possam melhorar o seu desempenho profissional e por consequência o desempenho organizacional.

Seguidamente será feita uma breve abordagem ao conceito de motivação com o objetivo de o distinguir do conceito de satisfação.

1.2 Motivação Profissional

A motivação, sendo um tema amplamente debatido e analisado no contexto empresarial é encarada como uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho (Fonseca, 2009: 8) assumindo-se assim como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem dentro de numa organização (Daniel e Metcalf, 2005:1).

Etimologicamente, o termo motivação deriva do latim *movere* que significa pôr em movimento, o que de uma forma sintética nos permitirá deduzir que motivação é o que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Neste sentido e de acordo com Hersey e Blanchard (1986:18), os motivos podem ser encarados como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para os seus objetivos, funcionando como molas propulsoras de ação.

A motivação constitui um campo importante para o conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano (Chiavenato, 1994: 66), resultando da interação entre os indivíduos e os seus interesses, aspirações, competências, valores, bem como, do ambiente físico e social que os rodeia.

Segundo Luthans (1995), motivação é o “processo iniciado por uma carência ou necessidade fisiológica ou psicológica que ativa o comportamento ou impulso dirigido para um objetivo ou incentivo”. Para Neves (1998: 11) a motivação é um “campo teórico que atravessa transversalmente todas as correntes psicológicas e sobre ele converge a atenção da psicologia da personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e da psicologia organizacional”. Montserrat (2006: 19) define motivação como sendo um “conjunto dos

fatores internos e individuais que determinam o comportamento humano, processo que leva o indivíduo a comprometer-se e a realizar uma ação”.

Sublinhe-se que os impulsos que explicam os comportamentos individuais relacionam-se com desejos, necessidades e interesses subjetivos (Rocha Machado, 2003: 73) e como tal variam consoante a pessoa o que determina uma significativa diferença individual de comportamento. Desta forma, podemos afirmar que a motivação humana se traduz num processo psicológico, que através de estímulos internos e/ou externos, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo de forma a satisfazer necessidades.

Se analisarmos a motivação num contexto profissional verificamos que esta se traduz na vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos, tal como defendem Bilhim (2008: 317) e Chiavenato (1999: 592). Poderiam ser elencadas outras definições de motivação profissional produzidas por outros autores, mas todas elas tem aspetos em comum, nomeadamente o esforço, que diz respeito à força e intensidade do comportamento, os objetivos que se traduzem na direção do comportamento e as necessidades que enquadram a duração e persistência do comportamento (Hampton, 1992). Podemos concluir que o conceito de motivação parte do princípio de que todo o comportamento humano tem uma causa ou um motivo que determina uma ação, sendo a motivação uma tensão orientada para um determinado fim, dinamizando o indivíduo e orientando a sua conduta.

Chiavenato (1987: 416), tendo em conta que as necessidades não são estáticas, mas sim dinâmicas e persistentes, procurou explicar o ciclo motivacional da seguinte forma: a partir do momento que uma necessidade é manifestada vai perturbar o estado de equilíbrio do organismo e irá provocar um estado de tensão, insatisfação e conflito. Este estado por sua vez levará o indivíduo a agir e a adotar um determinado comportamento com o intuito de satisfazer tal necessidade. Se essa necessidade for satisfeita, o organismo volta ao estado de equilíbrio até surgir uma outra necessidade, caso contrário ocorrerá a frustração. Relativamente à frustração, esta traduz-se no resultado de um comportamento que foi interrompido durante o seu processo e fundamenta-se em duas condições basilares, em que por um lado temos a existência de uma necessidade, desejo ou tendência no indivíduo e por outro a existência de um obstáculo de qualquer natureza (Rocha Machado, 2003: 181).

Olhando o caso dos Subcomissários, e podendo mesmo alargar aos restantes elementos da PSP, quer sejam Oficiais ou Chefes e Agentes, todos têm um conjunto de necessidades que caso não sejam satisfeitas acabam por gerar uma frustração. No entanto,

e como já foi possível observar, um trabalho com um caráter fortemente motivador não influi sobre todos os indivíduos da mesma maneira. Concretizando e concluindo, as pessoas que dão importância às questões da autorrealização e que tenham uma grande vontade de crescer profissionalmente responderão positivamente a um trabalho mais complexo e exigente, mas em contrapartida, as pessoas que valorizam os salários e a segurança no emprego, poderão sentir-se incomodadas por este tipo de trabalho motivador.

1.3 Teorias de Conteúdo

Tal como defende Rocha Machado (2003: 31), o Homem é um ser de “satisfação transitória e permanentemente insatisfeito”. Tal afirmação fundamenta-se no despertar e multiplicar de necessidades no ser humano, que em nada estão relacionadas com a sobrevivência do mesmo, e que conferem à vida maior beleza, qualidade e afirmação social, não preenchendo quaisquer insuficiências de índole vital (Rocha Machado, 2003).

As teorias de conteúdo focalizam-se na descoberta das necessidades internas do indivíduo, procurando hierarquiza-las. Estas teorias caracterizam-se pelo fato de estarem diretamente ligadas à análise dos motivos do comportamento humano numa perspectiva global e não apenas numa mera restrição aos contextos do trabalho.

Para Santos (1999), estas teorias visam compreender os fatores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. Uma vez satisfeita, deixa de causar tensão ou desconforto e não estimula mais o comportamento (Santos, 1999).

1.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow procurou compreender o homem dentro de uma perspectiva multidimensional, criando um conjunto hierarquizado de cinco necessidades (fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização) passando pelas mais básicas até chegar às mais complexas, tornado a sua teoria uma das mais conhecidas atualmente, denominada hierarquia das necessidades (Maslow, 1991). O autor desenvolveu uma pirâmide com cinco degraus, em que o indivíduo começaria por satisfazer as necessidades da base da pirâmide e iria progredindo gradualmente, tal como sugere a figura 1.

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (1982: 418)

De acordo com o seu pensamento, as necessidades fisiológicas (fome, sede e sexo) teriam que ser satisfeitas antes de qualquer outra uma vez que um indivíduo precisa ter condições para se manter vivo. Uma vez satisfeitas, o indivíduo passaria a ter necessidades de segurança quanto a ameaças físicas e emocionais, seguindo-se posteriormente as necessidades sociais (aceitação e amizade) e as necessidades de auto estima onde o indivíduo procuraria reconhecimento e prestígio, satisfazendo assim o seu ego e aumentando a sua auto estima. Por fim apareceriam as necessidades de auto realização, onde o indivíduo procuraria o crescimento pessoal e a realização do seu potencial individual (Maslow, 1991). Em termos de satisfação profissional, as necessidades sociais estabeleceriam a ponte entre as necessidades não motivadoras e as motivadoras, ou seja, entre as necessidades fisiológicas e de segurança e as necessidades de autoestima e de autorrealização.

De acordo com a sua teoria, à medida que uma necessidade inferior fosse satisfeita, a superior tornava-se dominante, e para motivar alguém seria preciso conhecer qual a posição dessa pessoa na escala e de seguida proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior, visto que apenas as necessidades insatisfeitas podem ser motivadoras e influenciar o comportamento. Maslow agrupou ainda as necessidades fisiológicas e de segurança como necessidades externas, e as restantes como necessidades internas (Maslow, 1991).

Concretizando, a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança dos Subcomissários em nada contribuem para o aumento da sua motivação, uma vez que são encaradas como básicas, apenas gerando desmotivação quando não estão satisfeitas. Neste caso, estamos a referir-nos a necessidades como comer, beber ou sentir-se protegido, em

que a sua satisfação é apenas encarada como um ato normal e que quando não acontece gera um mau estar. Opostamente surgem as necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização que quando saciadas aumentam a motivação dos Subcomissários, como é o caso do reconhecimento, do prestígio, da aceitação e do crescimento individual.

Para Rocha Machado (2003: 127), as necessidades humanas básicas ou elementares assumem-se como “verdadeiros motores do sistema”, pois da sua ação e satisfação depende a dinâmica do comportamento humano e a sobrevivência. Relativamente às necessidades secundárias, embora sejam úteis em termos de qualidade de vida, não são “necessárias no estrito sentido do termo o que quer dizer que a relação da necessidade com a utilidade nem sempre é consonante” (Rocha Machado, 2003: 134).

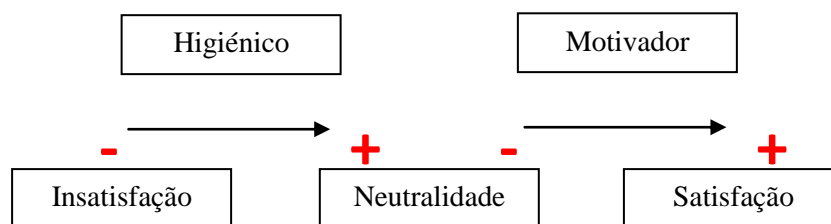
Em suma, o modelo de Maslow tem como pontos base o fato de uma necessidade satisfeita não ser motivadora; o fato de uma pessoa ser afetada por várias necessidades ao mesmo tempo; o fato dos níveis mais baixos terem de ser satisfeitos primeiro e ainda a existência de um maior leque de alternativas para satisfazer os níveis mais altos, o que não acontece com os níveis mais baixos.

1.3.2 Teoria bifactorial de Herzberg

Com a sua investigação, Frederick Herzberg conseguiu identificar os fatores que estão relacionados com a satisfação no trabalho (intrínsecos) e os que se encontram associados à insatisfação (extrínsecos) mostrando que os que levam à satisfação não se confundem com os que conduzem à insatisfação (Bilhim, 2008: 318).

De acordo com a figura 2 e tal como defende Moura (1991), os fatores motivacionais de Herzberg correspondem às necessidades de auto realização e estima definidas por Maslow e os fatores higiénicos aos três níveis inferiores da pirâmide de Maslow (Duarte, 2008:20). Comparando ambas as teorias, as grandes disparidades prendem-se com o fato de Maslow defender que qualquer necessidade insatisfeita pode ser motivadora de comportamento e afirmar também que para o indivíduo atingir níveis mais altos da sua escala de necessidades torna-se premente que os níveis inferiores estejam satisfeitos.

Figura 2: Fatores higiênicos e fatores motivadores segundo a Teoria de Herzberg



Fonte: Camara, Guerra e Rodrigues (2007: 91)

Segundo a teoria bifatorial, os fatores motivacionais ou intrínsecos ao encontrarem-se sob o controlo do indivíduo, visto que se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha, provocam a satisfação nas pessoas originando motivação (Gouveia e Baptista, 2007: 8). Estes fatores assumem-se como determinantes para a criação da motivação e dizem respeito ao conteúdo do trabalho, à responsabilidade pela execução do próprio trabalho, à realização pessoal e reconhecimento pelo sucesso do trabalho e à possibilidade de crescimento proveniente do término do trabalho com sucesso. Salienta-se que na sua ausência não é gerada qualquer insatisfação ou desmotivação, observando-se apenas nenhuma satisfação presente.

Contrariamente, os fatores higiênicos ou também designados fatores extrínsecos, dizem respeito ao contexto e ao ambiente de trabalho tal como a política organizacional, tipo supervisão e salários, procurando acalmar os trabalhadores e sendo os causadores da insatisfação quando estão ausentes (Cortal, 2010: 11). Estes fatores localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho, assumindo um carácter preventivo ao evitarem a insatisfação embora não provoquem satisfação (Gouveia e Baptista, 2007: 8). Um indivíduo quando se sente insatisfeito com as suas funções deposita uma maior preocupação com o ambiente de trabalho.

De acordo com a teoria de Herzberg, as pessoas à medida que se desenvolvem a nível profissional, vão adquirindo experiência e amadurecendo, e passam a dar maior importância a fatores relacionados com a estima e com a autorrealização. Deste modo, não importa apenas que os fatores causadores de insatisfação estejam ausentes, mas que os que geram satisfação estejam sempre presentes. Importa, neste sentido, garantir um enriquecimento do trabalho para se atingir uma maior motivação nas pessoas, tal como sugere a presente teoria de Herzberg.

Para Bilhim, apenas com este enriquecimento pode-se promover o crescimento pessoal e a realização profissional dos indivíduos, o que irá conduzir à sua motivação e satisfação no trabalho (Bilhim, 2006). Desta forma, enfatizam-se aqueles fatores que normalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações e que irão satisfazer as necessidades de estima e de autorrealização do trabalho, na tentativa de elevar o desempenho e satisfação pessoais. Ainda neste contexto, Santos (1999) admite ser esta a maior herança deixada pela teoria bifactorial de Herzberg, pois a partir desta muitas foram as tentativas de enriquecimento dos postos de trabalho e consequentemente de se conseguir aumentar a motivação intrínseca do trabalho.

Com o contributo de Herzberg podemos concluir que o oposto de uma pessoa satisfeita não é uma pessoa insatisfeita, pois estamos perante uma situação em que há uma ausência de satisfação e não uma insatisfação. Os fatores higiénicos são capazes de reduzir, ou mesmo anular a insatisfação, mas não conduzem à motivação do indivíduo pois apenas previnem o aparecimento de problemas. Em contrapartida, os fatores motivadores podem contribuir para níveis da satisfação elevados e, assim, resultar em motivação dos indivíduos. Concretizando, as políticas da empresa e da administração, o tipo de supervisão, os relacionamentos interpessoais com os colegas, as condições físicas de trabalho, o salário e a segurança no trabalho são considerados fatores higiénicos enquanto a responsabilidade pelo próprio trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento e a progressão na carreira profissional são encarados como fatores motivadores.

1.3.3 Teoria do X e Y de McGregor

Para McGregor existem duas visões completamente distintas das necessidades humanas sendo uma basicamente negativa a que chamou “teoria x” e outra positiva que nomeou “teoria y”. Comparando ambas as teorias, a “teoria x” assume que as pessoas são preguiçosas e indolentes, que evitam o trabalho e a responsabilidade para se sentirem mais seguras, que precisam ser controladas e dirigidas e que são ingénuas e não tem iniciativa (Bilhim, 2008:318). Em contrapartida, a “teoria y” defende que as pessoas são esforçadas e gostam de trabalhar, que encaram o trabalho como uma atividade tão natural como brincar ou descansar, que procuram e aceitam tanto as responsabilidades como os desafios e para além de automotivadas e autodirigidas, são criativas e competentes (Bilhim, 2008: 318).

A “teoria x”, marcada por um estilo de administração mais rígido e autocrático, encara as pessoas como meros recursos ou meios de produção, em que a remuneração e a punição são as armas utilizadas para premiar os bons trabalhadores e reprimir os que não se dedicam o suficiente. A “teoria y” por oposição assume um respeito pela natureza humana com um estilo de administração dinâmico e democrático, através do qual se cria oportunidades e se incentiva ao crescimento individual das pessoas.

Como observámos, cada teoria mostra diferentes perspectivas na sua abordagem, propondo-se apresentar a forma mais clara, significativa e precisa na explicação da satisfação e da motivação no trabalho, o que permite aos gestores compreender a satisfação e a motivação em ambiente de trabalho. Sintetizando, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow permite-nos afirmar que uma necessidade satisfeita não se torna motivadora e à medida que uma necessidade inferior é satisfeita, a superior torna-se dominante; a teoria bifactorial de Herzberg por sua vez permite-nos concluir que o oposto de uma pessoa satisfeita não é uma pessoa insatisfeita, pois estamos perante uma situação em que há uma ausência de satisfação e não uma insatisfação; e por fim a teoria de McGregor permitiu constatar a existência de duas teorias completamente distintas, em que numa as pessoas são preguiçosas e indolentes e sentem a necessidade de serem dirigidas enquanto noutra são trabalhadoras e empenhadas e tem uma capacidade de auto direção.

1.4 Conceito de Polícia

Após a análise dos conceitos chave do nosso trabalho, como foi o caso da satisfação e da motivação profissional, parece-nos adequado uma abordagem à Instituição à qual pertencemos para posteriormente se conseguir estabelecer uma maior ligação entre ela e os demais conceitos abordados ao longo do nosso trabalho.

A Polícia deve ser hoje um “garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem, quer pelo próprio Estado” (Valente, 2009: 39). No entanto, várias foram as interpretações do conceito de polícia ao longo dos anos e ainda hoje encontramos a expressão polícia empregue com significados distintos.

Para Sousa Duarte (cit. in Valente, 2009: 40), a polícia deveria ser entendida como o “cuidado incessante da autoridade e seus agentes pela execução fiel das leis, da propriedade e da tranquilidade de todos os cidadãos”. De acordo com o autor, a polícia

deveria estar subordinada ao princípio da legalidade, igualdade e prevenção do perigo, afastando-o do Governo e dos demais cidadãos.

Por sua vez, Justino de Freitas (cit. in Valente, 2009: 40) considerava a polícia como “a parte da administração que tem por objeto a manutenção da ordem pública e a segurança individual”. Comparando estas duas concepções do vocábulo polícia, o mote em comum era a manutenção da ordem e segurança públicas e a defesa e garantia de direitos individuais como a propriedade.

Na linguagem corrente o vocábulo polícia pode ter interpretações distintas: quando empregamos a expressão polícia no masculino, estamos a referir-nos ao agente de autoridade, ou seja, ao indivíduo que desenvolve em benefício da coletividade, funções de segurança ostentando determinados símbolos exteriores que o tornam facilmente identificável; já quando se utiliza a palavra polícia no feminino, está-se a pensar nas corporações que desenvolvem atividades de segurança pública, como é o caso da PSP, tratando-se então dos serviços da Administração Pública com funções de natureza policial (Raposo, 2006: 23).

No presente estudo centramo-nos no vocábulo polícia em sentido orgânico (ou institucional) e no vocábulo polícia no sentido material (ou funcional). Distinguindo-os, em sentido orgânico (ou institucional) entende-se por polícia o conjunto de serviços da administração pública com funções exclusiva ou predominantemente de natureza policial (Raposo, 2006: 24), enquanto por polícia em sentido material (ou funcional) entendem-se os atos jurídicos e as operações materiais desenvolvidas por certas autoridades administrativas – as autoridades policiais – e respetivos agentes de execução, com vista a prevenir a ocorrência de situações socialmente danosas, em resultado de condutas humanas imprevidentes ou ilícitas (Raposo, 2006: 26). Concretizando, quando falamos em polícia em sentido orgânico (ou institucional) estamos a referir-nos às corporações que tem por missão prevenir a ocorrência ou propaganda de situações lesivas dos interesses e valores essenciais da vida em sociedade, se necessário através da força, como é o caso da PSP; e em termos materiais (ou funcionais) a polícia é a responsável pela prevenção, evitando que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir.

1.5 A Polícia de Segurança Pública

A PSP, dependente do membro do Governo responsável pela área da administração interna, é uma força de segurança uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa, que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da Lei.

Em termos de recursos humanos e com o intuito de garantir o cumprimento da sua missão, a PSP conta com 24178⁶ elementos com funções policiais, divididos por três carreiras distintas: a de Oficial de Polícia com os postos de Subcomissário, Comissário, Subintendente, Intendente, Superintendente e Superintendente-Chefe; a de Chefes com os postos de Chefe e Chefe Principal; e a de Agentes com os postos de Agente e Agente Principal⁷. No âmbito do nosso trabalho, será aprofundado o posto de Subcomissário, dentro da carreira dos Oficiais de Polícia.

No que diz respeito às atribuições⁸ da PSP, estas desdobram-se em diversas competências tais como garantir a manutenção da ordem, da segurança e da salubridade públicas, prevenir a criminalidade e prosseguir as atribuições que lhe forem cometidas por lei em matéria de processo penal, garantir a segurança rodoviária, através do ordenamento, da fiscalização e da regularização do trânsito. A PSP tem ainda atribuições exclusivas em matéria de armas e segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania, e atribuição reservada no que diz respeito à segurança aeroportuária.

A atuação da PSP pauta-se pelo seu Código Deontológico⁹, que tem por objetivos a promoção da qualidade do serviço policial, o reforço do prestígio e a dignidade das Forças de Segurança, bem como o contributo para a criação de condições objetivas e subjetivas que garantam o pleno exercício dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos. A consagração de padrões ético-profissionais de conduta, comuns a todos os membros das Forças de Segurança é condição indispensável para um exercício credível e eficiente do serviço policial e neste sentido, a sua atuação limita-se tão só à reposição e manutenção da ordem pública, não dirimindo conflitos de natureza privada entre as partes litigantes.

Sempre que em ato meramente culposos, praticado por funcionário ou agente da PSP se verifique a violação de algum dos deveres, gerais ou especiais, decorrentes da função

⁶ Plano de atividades para a PSP para 2011

⁷ Artigo 37.º do Decreto-Lei 299/2009 de 14 de Outubro.

⁸ Artigo 3.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

⁹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2002 de 7 de Fevereiro

que exerce, o mesmo responderá perante o respetivo superior hierárquico pelas infrações disciplinares que cometeu.¹⁰

1.5.1 Organização da Polícia de Segurança Pública

Quanto à sua organização, única para todo o território nacional, a PSP encontra-se organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, estando o pessoal com funções policiais sujeito à hierarquia de comando e o pessoal sem funções policiais sujeito às regras gerais de hierarquia da função pública¹¹.

Esta organização compreende a Direção Nacional, as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial. Aprofundando, a Direção Nacional conta com o Diretor Nacional, os Diretores Nacionais Adjuntos, o Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina, a Junta Superior de Saúde, a Inspeção e as Unidades Orgânicas de operações e segurança, de recursos humanos e de logística e finanças; como Unidades de Polícia existem a Unidade Especial de Polícia (adiante designada UEP) e os Comandos Territoriais de Polícia, fazendo parte destes últimos os Comandos Regionais, Metropolitanos e Distritais de Polícia; e os estabelecimentos de ensino policial que são o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP).¹²

A UEP, organicamente constituída pelo Corpo de Intervenção (CI), pelo Grupo de Operações Especiais (GOE), pelo Corpo de Segurança Pessoal (CSP), pelo Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e pelo Grupo Operacional Cinotécnico (GOC), assume-se como uma unidade especialmente vocacionada para operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades, inativação de explosivos e segurança em subsolo e aprontamento e projeção de forças para missões internacionais¹³. Neste sentido é equiparada a um Comando Distrital de Polícia

¹⁰ Lei n.º 7/90 de 20 de Fevereiro

¹¹ Artigos 1.º e 2.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

¹² Artigo 17.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

¹³ Artigos 40.º a 49.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto

com uma estrutura de comando único, que integra todas as valências especiais da PSP e atua em reforço do dispositivo territorial da PSP.

Relativamente aos Comandos Territoriais, os Comandos Regionais de Polícia são o Comando Regional dos Açores, com sede em Ponta Delgada e o Comando Regional da Madeira, com sede no Funchal; os Comandos Metropolitanos de Polícia são o Comando Metropolitano de Lisboa e o Comando Metropolitano do Porto; e os Comandos distritais de Polícia têm sede em Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.¹⁴

Por sua vez, as Subunidades dos Comandos Territoriais de Polícia integram a Divisão Policial e a Esquadra, sendo que as Divisões Policiais compreendem as áreas operacional e administrativa e as Esquadras possuem apenas a vertente operacional. Atualmente, após a conclusão da reestruturação resultante da alteração da área de responsabilidade da PSP, o dispositivo territorial dos Comandos Territoriais de Polícia passou a ser constituído por 57 Divisões e 425 Esquadras¹⁵.

Por fim e analisando os estabelecimentos de ensino policial, estes desenvolvem as suas atividades de acordo com as atribuições previstas em estatutos próprios. No caso do ISCPSI, trata-se de um instituto policial de ensino superior universitário que tem por missão formar oficiais de polícia, promover o seu aperfeiçoamento permanente e realizar, coordenar ou colaborar em projetos de investigação e desenvolvimento no domínio das ciências policiais. A EPP por sua vez, trata-se de um estabelecimento de ensino policial, na dependência do Diretor Nacional, que tem por missão ministrar cursos e estágios de formação, aperfeiçoamento e atualização de Agentes e Chefes, e de especialização para todo o pessoal da PSP.¹⁶

1.5.2 Hierarquia, cargos, funções e carreiras

A PSP está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura e o pessoal policial está sujeito à hierarquia de comando, nos termos previsto na Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto. Esta hierarquia de comando tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias do serviço, relações de autoridade e subordinação entre o pessoal policial e é determinada pelas carreiras, categorias, antiguidades e precedências previstas

¹⁴ Artigos 34.º a 39.º da Lei 53/2007 de 31 de Agosto

¹⁵ Plano de atividades da PSP para 2011

¹⁶ Artigos 50.º e 51.º da Lei 53/2007 de 31 de Agosto

na lei, sem prejuízo das relações que decorrem do exercício de cargos e funções policiais. Neste sentido, o pessoal policial agrupa-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas carreiras de Oficial de Polícia, Chefe de Polícia e de Agente de Polícia.¹⁷

Os cargos policiais são os lugares fixados na estrutura orgânica da PSP aos quais correspondem funções policiais, que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para o pessoal policial, classificando-se como funções de comando, de assessoria, supervisão e de execução. De acordo com a sua natureza, estas funções podem classificar-se ainda em funções operacionais, quando implicarem essencial e predominantemente conhecimentos e técnicas policiais, e em funções de apoio operacional, quando surgir a necessidade de conjugação das funções anteriores com outras áreas de conhecimento.¹⁸

Relativamente às carreiras do pessoal policial, estas são carreiras pluricategoriais, caracterizadas em função do número e designação das categorias em que se desdobram, dos conteúdos funcionais, graus de complexidade funcional e número de posições remuneratórias de cada categoria. No desempenho das funções, o pessoal policial deve exercer as correspondentes ao conteúdo funcional da sua categoria, com a ressalva de que, a descrição do conteúdo funcional não constitui fundamento para o não cumprimento do dever de obediência. Quanto ao recrutamento, o ingresso nas carreiras do pessoal policial faz-se na categoria de Subcomissário da carreira de Oficial de Polícia para o pessoal habilitado com o curso adequado ministrado pelo ISCPSI, e na categoria de Chefe e de Agente na carreira de Chefe de Polícia e de Agente de Polícia para o pessoal policial habilitado com o curso adequado ministrado na EPP.¹⁹

¹⁷ Artigos 36.º e 37.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro

¹⁸ Artigos 39.º e 40.º do Decreto-Lei 299/2009 de 14 de Outubro

¹⁹ Artigo 44.º do Decreto-Lei 299/2009 de 14 de Outubro

Capítulo 2

Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional

Após a análise da satisfação e da motivação no contexto profissional confirmámos que, independentemente da organização, os recursos humanos são cada vez mais uma prioridade no delinear de estratégias com vista ao melhor desempenho. Quer isto dizer que, os recursos humanos têm sido um pilar incontornável da gestão das organizações, procurando estas que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só desta forma conseguirão devolver a melhor qualidade das suas atividades e irão perseguir os seus objetivos com maior eficácia.

Sublinhe-se que as organizações são constituídas por pessoas, necessariamente efémeras, e não existem sem elas. No entanto, mesmo uma boa política de recrutamento nem sempre garante que as necessidades individuais, que os elementos trazem consigo, sejam satisfeitas (Costa, 2011). Para colmatar tal carência, muitas organizações procuram solucionar este problema com incentivos e recompensas consoante as necessidades e interesses dos trabalhadores, pois são as pessoas que as representam e que lhes dão personalidade.

Neste sentido, a gestão de recursos humanos é uma área que tem assumido uma importância fundamental e que atualmente se destaca como sendo o principal meio para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, motivação e vínculos dos indivíduos às organizações. É de salientar que o desenvolvimento de uma estratégia que não tenha em conta estas questões ligadas à satisfação das necessidades dos indivíduos pode conduzir ao insucesso, à desmotivação e ao desinteresse. Para Ferreira et al. (2001: 261) prever o desempenho de um indivíduo pressupõe não só conhecer os resultados que este procurará alcançar no e com o trabalho, como também, o que determina tal esforço na procura desses resultados.

Procuraremos ao longo deste capítulo identificar as evoluções ao longo dos anos na área da gestão de recursos humanos, perceber de que forma é que os indivíduos podem estar diretamente ligados à eficácia da organização e ainda procurar identificar quais as razões que mantêm os indivíduos ligados às organizações. Após toda esta análise procuraremos analisar o Subcomissário como um gestor, partindo das suas funções e da importância que o mesmo assume enquanto superior e subordinado.

2.1 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos conheceu uma evolução muito importante ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. É nesta altura que surge a designação de gestão de recursos humanos (GRH) em detrimento da noção de gestão de pessoal, assumindo assim um papel mais estratégico na organização e afastando-se do carácter mais administrativo e operativo (Gomes, 2008: 5).

Segundo Bilhim (2006), em tempos, a gestão de recursos humanos, designada por gestão de pessoal, era vista como um custo o que equivalia a entender as pessoas como um meio que importava ser gerido ao mais baixo custo e com o máximo rendimento. Atualmente, os recursos humanos são considerados um investimento e constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e ao potencial que representam, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital. Estas características colocam os recursos humanos como um ativo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação (Bilhim, 2006).

A grande vantagem competitiva entre as organizações não está somente representada através dos recursos financeiros e tecnológicos, mas nas pessoas que compõem as organizações, tornando-se fundamental uma estratégia que se preocupe com o trabalho humano. Tudo o que uma organização é capaz de realizar depende do desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Independentemente da atividade a que se dedica, isto é válido para todas as organizações e a peculiaridade está em dar aos recursos humanos o tratamento adequado aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa.

Para Gomes (2008: 3) a GRH tem como objetivos primordiais “intermediar a relação entre empresa e empregados, diminuir a ocorrência e as consequências de conflitos internos, otimizar a eficiência da intervenção humana nos processos e atrair, reter e desenvolver as melhores pessoas”. Os indivíduos e as organizações estão inseridos num processo contínuo de atração mútua, ou seja, da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas e escolhendo/recorrendo às que melhores serviços prestam, as organizações também atraem indivíduos e obtêm informações a respeito dos mesmos para decidirem acerca da sua inclusão ou não nos seus quadros de pessoal.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e

atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. As pessoas que integram as organizações apetrechadas com as suas qualificações e competências estratégicas passaram a ser o ativo crucial das organizações (Bilhim, 2008: 414).

Quando falamos em recursos humanos devemos ter consciência de que todas as pessoas possuem certas necessidades cuja satisfação é determinante para a sua realização como ser humano. Neste contexto, Rocha Machado (1994: 46) admite que “aquilo que para os restantes animais se assume como suficiente (sobrevivência e reprodução), para o Homem são meros estádios transitórios”. Assim, os desejos de consideração, de respeito, de afeto e de novas experiências, tal como foi possível verificar quando nos debruçámos sobre as teorias de conteúdo, assumem-se importantes para a satisfação dos recursos humanos e para a sua realização pessoal.

A forma como as pessoas agem, se comportam e trabalham depende das políticas e das diretrizes das organizações. Atualmente fala-se muito em administrar com as pessoas. Esta ideia é também defendida por nós, pois estamos convictos de que esta forma de encarar as pessoas como sujeitos ativos e com poder decisório ao invés de um mero recurso organizacional apenas trará vantagens para a organização. A organização são as pessoas, pois são as pessoas que vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam e no fundo dirigem o negócio.

Aproveitando as palavras de Camara et al. (2007:36) concluímos que a GRH é o “fator que faz a diferença entre o sucesso e o insucesso empresarial, estando o primeiro cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na GRH”. Por outras palavras, o sucesso empresarial das organizações, e no nosso caso a PSP, é em grande medida o resultado do envolvimento, da motivação e do empenho dos recursos humanos.

2.2 Eficácia e Eficiência organizacional

A eficácia e a eficiência estão diretamente ligadas ao sucesso empresarial, sendo termos usados na administração para indicar o grau de desempenho de uma organização em relação ao objetivo alcançado. De acordo com Maximiano (2007: 11), dependendo da forma como as organizações são administradas, podem tornar-se “eficientes e eficazes” ou “ineficientes e ineficazes”, e a medição da eficácia e da eficiência é uma obrigatoriedade criada pelas necessidades de se saber se a organização está, realmente, de forma ativa, a

procurar os seus objetivos (Bilhim, 2008:399). Apesar de poderem ser confundidos, estes conceitos possuem significados e realidades totalmente distintas e é com base nessas definições que se pode concluir se uma determinada organização está a desempenhar o seu papel com sucesso ou se existe algo que deva ser alterado.

Segundo Campbell (cit. in Bilhim, 2008: 398), não é possível encontrar-se conceitos operacionais de eficácia e eficiência organizacional mas no entanto, a eficácia pode ser encarada como a “medida normativa do alcance dos resultados globais da organização, enquanto a eficiência é considerada uma medida normativa da utilização de recursos”. Campbell acrescenta ainda que a relevância aos fins e o alcance dos objetivos visados entram na esfera de competência da eficácia, enquanto para a esfera de competência da eficiência entram o planeamento e a organização dos meios, procedimentos e métodos utilizados com vista à otimização dos recursos disponíveis (Bilhim, 2008: 399).

Desta forma podemos concluir que a eficácia organizacional concentra-se no sucesso quanto ao alcance dos objetivos, tendo a atenção voltada para os fatores externos à organização, ou seja, caracteriza-se por fazer o que é necessário para alcançar determinado resultado com vista a satisfazer uma necessidade, preocupando-se apenas com o resultado da atividade realizada. Em contrapartida, a eficiência organizacional centra-se nas operações e tem a atenção voltada para os aspetos internos da organização, caracterizando-se, por sua vez, na quantidade de recursos que vão ser utilizados para alcançar determinado resultado, dando especial atenção não ao resultado da atividade mas sim à forma como esse resultado é alcançado.

O ideal seria que se conseguisse ser eficaz e eficiente, pois significaria que estariam reunidas todas as possibilidades de alcançar os objetivos previamente definidos, mas na realidade nem sempre isso acontece, ou porque estão a ser eficazes e ineficientes, ou ineficazes e eficientes ou ainda ineficazes e ineficientes, o que leva a que as organizações nem sempre alcancem todos os objetivos a que se propuseram. É nossa posição que um bom gestor deve procurar alcançar os objetivos definidos, fazendo-o com o menor número de erros e com a menor quantidade de recursos possíveis, pois só assim será possível ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo, o que equivale a atingir os resultados satisfatórios para a organização. Podemos mesmo afirmar que o grande desafio atualmente é conseguir fazer-se mais com cada vez menos recursos.

Bilhim (2008: 401) destaca cinco possíveis abordagens de eficácia organizacional, sendo elas: “a abordagem da prossecução de metas”, “a abordagem sistemática”, “a

abordagem dos grupos estratégicos”, “abordagem dos valores contrastantes” e “a abordagem das boas práticas de recursos humanos”. No âmbito do nosso trabalho apenas será retratada a abordagem de boas práticas de recursos humanos, pois para além de ser a que melhor se insere nos nossos objetivos propostos, os recursos humanos são o ativo mais importante de qualquer organização, principalmente nas organizações que lidam diretamente com o público, como é o caso da PSP.

Existe uma vasta literatura no âmbito da abordagem das boas práticas de recursos humanos que realçam as diferenças entre as organizações mais e menos eficazes, correlacionando tais diferenças com o modo de gestão das relações com os trabalhadores. A eficácia de uma organização depende da forma como essa mesma organização encara os seus trabalhadores, visto que um investimento na sua formação é garantidamente uma aposta ganha e funcionará como uma alavanca que ajudará a organização a conseguir rapidamente atingir os seus objetivos, tal como defende Bilhim (2008: 414) ao assumir que os “trabalhadores apetrechados com as suas qualificações e competências passam a ser o ativo crucial das organizações”.

Kravetz (cit. in Bilhim, 2008: 415) examinou a ligação entre as políticas de gestão de recursos humanos e a eficácia financeira em cerca de 150 empresas das 500 maiores publicadas na revista Forbes, utilizando como indicadores para medir as práticas de gestão de recursos humanos as carreiras e a formação, a gestão participativa, a flexibilidade de horários e a ênfase atribuído às pessoas pela cultura da empresa. Com este estudo, Kravetz concluiu que as empresas que mais utilizavam as técnicas atrás mencionadas atingiam aumentos de 64% no volume de vendas. Tal como Kravetz, também Katz, Kochan e Weber (1985) e MacDuffie (1995) nos seus estudos constataram que as práticas de trabalho que conduzem a um elevado desempenho estão associadas a elevados salários e qualificações profissionais, seleção criteriosa de pessoas e aposta na formação.

Pfeffer (1994), tendo em vista a obtenção de elevados índices de eficácia das organizações, recomendou planos de mercado de trabalho interno desenvolvidos em matéria de promoções, formação e gestão de carreira, sistemas flexíveis de organização de trabalho, altos níveis de trabalho de grupo e participação de empregados nas decisões relacionadas com as tarefas e acordos de comunicação interna extensos. Neste sentido, o autor definiu dezasseis boas práticas de gestão de recursos humanos, tal como sugere a figura 3.

Figura 3: As dezasseis boas práticas segundo Pfeffer

Garantia de segurança no emprego	Trabalhador acionista	Desenvolvimento das capacidades individuais	Preenchimento dos lugares por promoção interna
Seletividade no recrutamento	Partilha de informação	Flexibilidade de funções	Perspectiva de longo prazo
Salários mais elevados que os da concorrência	Descentralização de poderes de controlo do processo de trabalho	Eliminação dos símbolos de “status”	Medição de resultados
Incentivos	Funcionamento baseado em equipa	Compreensão das diferenças salariais	Saber onde se quer ir

Fonte: Adaptado de Bilhim (2008: 416)

Para estas empresas, os recursos humanos são o ativo mais importante que dispõem e nesse sentido a gestão das pessoas tem de fazer parte do plano estratégico da organização, exigindo-se uma adequação entre as práticas e os processos de gestão das pessoas e as metas e os objetivos da organização (Bilhim, 2008: 417). Nesta ordem de ideias, os recursos humanos são considerados os recursos mais relevantes deixando de ser encarados como meras máquinas de trabalho, pois ao ser descurada uma estratégia planeada de recursos humanos as organizações abrem caminho à desmotivação e ao desinteresse.

A forma de articular os indivíduos com as suas tarefas e funções, bem como a definição dos seus papéis sociais numa rede de relações, constitui uma condição crucial para a eficácia organizacional (Bilhim, 2008:400). Uma vez analisada a postura que a organização deve ter com os seus trabalhadores por forma a garantir a eficácia e eficiência organizacional, parece-nos apropriado perceber quais os motivos que estão na base da ligação do indivíduo à organização, razão pela qual iremos abordar seguidamente os níveis de comprometimento organizacional dos mesmos.

2.3 Comprometimento Organizacional

Com o intuito de atingir uma eficácia e eficiência organizacionais, um dos grandes objetivos das organizações passa por conseguirem recrutar e manter, no seu quadro de pessoal, indivíduos competentes e dedicados, e principalmente, indivíduos que se sintam comprometidos com a organização e com os seus problemas. Nesta ordem de ideias e por

forma a garantir a consumação de tal objetivo, torna-se imprescindível que exista uma ligação entre o trabalhador e a organização para a qual este presta o seu serviço.

O descuidar de questões relacionadas com o comprometimento das pessoas com a organização poderá acarretar um conjunto de problemas, nomeadamente a falta de interesse e de empenho nas atividades, pois os indivíduos não se sentem integrados com a organização, o que poderá levá-los a abandoná-la por outra mais atraente. As pessoas não sentem obrigação de ajudar a organização, não tomam a iniciativa, não aperfeiçoam o seu trabalho e nem assumem qualquer tipo de responsabilidade.

Segundo Lévy-Leboyer (1994: 20) ter um trabalho certo e remunerado já não corresponde ao desejo da maioria das pessoas, visto que alguns recusam as condições que certos trabalhos impõem, tal como a indústria e organizações burocráticas e escolhem outros estilos de vida. Muitas pessoas chegam mesmo a admitir que só trabalham o necessário para que recebam no final do mês, o que permite constatar que os valores tradicionais estão a desaparecer, já não existe a consciência profissional, e a dedicação ao trabalho começa a parecer ridícula, pois o valor do trabalho apenas se liga às vantagens materiais que ele traz, isto é, a necessidade de ganhar a vida.

Esta questão relacionada com a ligação entre os indivíduos e as organizações tem assumido grande importância e tem sido estudada ao longo dos anos, o que nos conduz a um reduzido consenso quando procuramos definir o conceito de comprometimento organizacional (adiante designado CO). No entanto, quando olhamos a expressão CO vemos logo à ideia o vínculo existente entre o trabalhador e a organização ou seja, aquilo a que Bastos (1994: 86) chamou de “engajamento, agregamento ou envolvimento”. Para o autor, o comprometimento é um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à sua organização. Robbins (2001), por sua vez, defende que o CO pode ser definido por meio de um “estado em que o funcionário se identifica com uma determinada empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se como membro dessa organização”.

De ambas as perspectivas podemos salientar um ponto em comum que consiste no fato de ser um estado psicológico a caracterizar a relação do indivíduo com a organização. Naturalmente, quando existe este comprometimento, as pessoas encaram a organização como um parceiro e tendem a responder de forma ativa e responsável como se estivessem a responder aos investimentos e oportunidades oferecidas o que acaba por melhorar a qualidade do serviço prestado. As pessoas percebem que o sucesso se traduz no resultado das ações e sentem-se realmente responsáveis, pois o sucesso depende inteiramente delas próprias.

Procurando encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho, Allen e Meyer (1990) apresentaram o CO como um estado psicológico assente em três dimensões, ao qual chamaram “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, que assume como objetivo a procura de resultados explicativos para o grau de envolvimento dos indivíduos com a organização em que trabalham, e permitiu concluir que o que difere o comprometimento dos indivíduos é o estado psicológico de cada um. Segundo este modelo preconizado por Allen e Meyer, os colaboradores de uma organização poderão estar comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (comprometimento instrumental) e/ou de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo) (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008: 116).

Vários autores procuraram analisar as relações existentes entre as componentes do CO e o desempenho no trabalho. Medeiros (2003) concluiu que existe uma relação significativa entre as características organizacionais (estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos, filosofia e valores organizacionais) e as dimensões do CO, e uma relação significativa entre as dimensões do CO e o desempenho, sugerindo que o comprometimento é um impulsionador do desempenho organizacional. Garcia (2007), baseando-se em agências bancárias, concluiu que os funcionários com níveis mais elevados de comprometimento afetivo e instrumental apresentam níveis de desempenho mais elevados, caracterizando-se pelo sentimento de pertença e identificação com os valores da organização. Luchak e Gellatly (cit. in Certal, 2010: 29) constataram que o comprometimento afetivo se encontra mais relacionado com os resultados do trabalho do que o comprometimento instrumental.

Procurando sintetizar os estudos sobre o CO, Moraes, Godoi e Batista (2005) concluíram que o CO se encontra diretamente relacionado com o tempo de serviço, com a autonomia e com a identificação com o conteúdo do trabalho, e com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Em suma, um indivíduo que se sinta satisfeito profissionalmente e que se encontre comprometido com a organização tende a identificar-se e a aderir aos objetivos e valores da organização para quem trabalha. Esta identificação com a organização traduz-se no esforço que é exercido pelo indivíduo e na adaptação do seu comportamento com a intenção de ajudar a organização a atingir os seus objetivos. Neste sentido, o CO pode ser considerado como um fator-chave na competitividade e no desempenho organizacional,

pois presume-se que indivíduos mais comprometidos tendem a permanecer na organização e a empenhar-se na realização do seu trabalho e em alcançar os objetivos organizacionais.

2.3.1 Comprometimento afetivo ou *effective commitment*

O comprometimento afetivo ou *effective commitment* é o tipo de comprometimento que contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objetivos da organização, identificando-se o indivíduo com a mesma (Cortal, 2010: 27). Trata-se de um comprometimento onde existe um apego e um envolvimento emocional que identifica o indivíduo com a instituição, pressupondo-se que o mesmo assuma uma posição ativa diante do trabalho e da organização.

Para Allen e Meyer (1996) este tipo de comprometimento desenvolve-se quando o indivíduo sente que a organização o trata de modo justo e o respeita, quando tem confiança na organização e nos seus líderes, quando obtém satisfação no trabalho, quando considera que os valores da organização têm uma orientação, quando sente que existe consonância entre os seus objetivos e os da organização e quando a organização assume comportamentos socialmente responsáveis.

Supõe-se que ocorra um despertar do desejo e da vontade de contribuir nas atividades da organização por parte dos indivíduos, o que se traduz em resultados extremamente positivos para a organização. Conforme Rego e Souto (2004:34), os “indivíduos mais comprometidos afetivamente possuem uma maior tendência para se sentirem motivados e contribuir mais vigorosamente para a organização”. Desta forma terão um desempenho mais elevado o que permitirá à organização obter vantagens competitivas.

Fatores como a liderança transformacional, o apoio organizacional do supervisor e dos colegas, a receção de *feedback* relativa ao desempenho, as funções desafiantes, e a perceção de que os valores organizacionais têm orientação humanista e visionária tornam-se antecedentes imprescindíveis para este tipo de comprometimento (Rego e Souto, 2004: 34).

Em suma, os indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização, porque querem e desejam fazê-lo (Allen e Meyer, 1990). Neste sentido, podemos afirmar que a satisfação profissional influencia positivamente o

comprometimento afetivo, pois a satisfação das necessidades do indivíduo pode atuar como meio de reforço das ligações emocionais do indivíduo com a organização.

2.3.2 Comprometimento instrumental ou *continuance commitment*

O comprometimento instrumental ou *continuance commitment* fica marcado pela existência de um sentimento de necessidade e de obrigação do indivíduo continuar na organização, pois caso abandone a organização poderá acarretar um prejuízo para a sua vida pessoal. Este tipo de comprometimento está relacionado com a conformidade, ou seja, o indivíduo adota atitudes e comportamentos com o objetivo de receber alguma recompensa e reconhece que ao sair da organização perderá o investimento feito e não terá alternativas de emprego noutras organizações (Allen e Meyer, 1996).

Pressupõe-se que existe uma avaliação dos custos associados em abandonar a organização e portanto envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. Ele não está na organização porque se identifica com a mesma, mas sim porque precisa de continuar nela e obtém mais recompensas em continuar do que ao sair. Sob esta ótica, podemos concluir que o indivíduo encara a organização principalmente como uma fonte de rendimento, não existindo qualquer tipo de ligação emocional.

Segundo Allen e Meyer (1990) os indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam. Neste sentido, a satisfação profissional influencia positivamente o comprometimento instrumental, pois assume um papel preponderante na decisão de permanecer ou abandonar a organização, visto que o risco de não se sentir bem no novo trabalho pode ser um dos custos considerados na decisão de abandonar a organização.

Tal como defende Rocha Machado (2003: 14), em todas as atividades desenvolvidas, o Homem para além de dar resposta aos seus desejos naturais, procurou encontrar condições que lhe proporcionassem uma vida economicamente melhor e qualitativamente mais vantajosa. No fundo é o que se verifica com este tipo de comprometimento, pois o indivíduo apenas se mantém na organização porque é vantajoso para si, mas a partir do momento em que as suas necessidades começam a ficar insatisfeitas, ele, ao não ter qualquer ligação emocional, abandonará a organização em busca de melhores condições.

2.3.3 Comprometimento normativo ou *normative commitment*

No comprometimento normativo ou *normative commitment* o indivíduo possui um sentimento claro de obrigação em continuar na organização. Este tipo de comprometimento está relacionado com a obrigação moral do indivíduo permanecer na organização (Allen e Meyer, 1990). Subentende-se que o indivíduo permanece na empresa não por questões emocionais ou por questões de necessidade, mas devido a um sacrifício pessoal que poderá estar relacionado com padrões culturais da organização que acabam por influenciar um sentimento de obrigação em contribuir para a mesma, fazendo com que os mesmos se sintam presos à organização.

Na opinião de Allen e Meyer, o comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o indivíduo se sente satisfeito no trabalho, quando percebe que a organização fomenta valores que ele próprio possui, quando verifica que os seus líderes são de confiança e quando percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso (Allen e Meyer, 1996). De acordo com este tipo de comprometimento, os indivíduos acreditam que é certo e moral manterem-se na organização, pois são alvos de influências externas desencadeadas por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. Neste contexto, a satisfação profissional também influencia positivamente o comprometimento normativo dos indivíduos, uma vez que influencia o quanto o indivíduo se sente obrigado a permanecer na organização, pois iria sentir-se culpado em abandonar uma organização que satisfaz as suas necessidades.

2.4 O Subcomissário enquanto gestor

Uma vez analisados os conceitos que estão diretamente relacionados com a GRH, como é o caso da eficácia, da eficiência e do comprometimento organizacional, parece-nos oportuno uma visão detalhada sobre o público-alvo do nosso estudo, os Subcomissários, com o intuito de perceber de que forma os mesmos poderão ser encarados como gestores.

Os Subcomissários enquadram-se na classe de Oficiais Polícia e o seu recrutamento é mediante a aprovação no Curso de Formação de Oficiais de Polícia ministrado no ISCPSI. Devido às suas funções e à importância que assumem na pirâmide hierárquica da

PSP, mereceram a nossa atenção para o desenvolvimento do presente trabalho. Nesse sentido, seguidamente procuraremos refletir acerca das suas funções, que o caracterizam como um gestor, e acerca das dificuldades que os mesmos sentem no desempenho diário das suas funções, socorrendo-nos das entrevistas realizadas e do que foi possível observar ao longo dos estágios.

2.4.1 As funções do Subcomissário enquanto Comandante de Esquadra

Do que foi possível observar ao longo do estágio, os Subcomissários desempenham funções de Comandante de Esquadra, sendo os responsáveis pela execução das missões da PSP numa determinada área. Segundo o Comandante da UEP²⁰, o posto de Subcomissário sendo um “posto de início na carreira de Oficial, assume algum grau de imprevisibilidade para o Oficial que acarreta funções de comando e de enquadramento de pessoal de nível executório”. O Comandante da UEP defende ainda que se trata de um período de “adaptação à carreira de Oficial, que trará algumas dificuldades pois há muitas coisas que a formação não ensina e que o Subcomissário quando vai comandar uma Esquadra precisa de saber”.

O Diretor do ISCPSP²¹ vai mais longe e assume que o posto de Subcomissário é um “posto de transição, onde o recém Oficial começa a preparar a sua carreira com um conjunto de tarefas que passam todas elas por uma capacidade de chefia e liderança, onde destaca o ser Comandante de Esquadra”. Ainda na opinião do Diretor do ISCPSP, é nesta fase que se começa a “criar a imagem que acompanhará o Oficial durante toda a sua carreira, que se espera que seja de uma pessoa credível, humana e tecnicamente profissional”.

Desta forma e analisando as funções do Subcomissário enquanto Comandante de uma Esquadra, cabe-lhe gerir, da melhor forma possível, os meios humanos e materiais que têm ao seu dispor por forma a garantir o cumprimento da missão da PSP. Neste sentido, o Subcomissário deverá ser encarado com um gestor de recursos humanos e como um gestor de meios materiais, e o dinamismo, a facilidade em coordenar equipas multidisciplinares e as capacidades de reflexão, análise, síntese, resolução de problemas, liderança, planeamento e organização são qualidades que se podem revelar bastante úteis.

²⁰ Entrevista no dia 5 de Dezembro de 2011 ao na altura Comandante da UEP, Superintendente Manuel Augusto Magina da Silva, e atual Inspetor Nacional.

²¹ Entrevista no dia 5 de Dezembro de 2011 ao na altura Diretor do ISCPSP, o Superintendente José Ferreira de Oliveira e atual Diretor Nacional Adjunto para a área de Recursos Humanos.

O Subcomissário, sendo um gestor de topo da hierarquia da PSP, tem um impacto decisivo na consolidação da cultura organizacional, sendo cuidadosamente apreciado pela organização. Para tal, tem que modelar o comportamento que exige dos restantes colaboradores e, na sua atuação diária, ser um exemplo a seguir e uma fonte de orientação e alinhamento dos demais subordinados, porque estes irão guiar-se pelos comportamentos que observam dos seus superiores e procurarão atuar de modo a conseguir deles reconhecimento e recompensas.

Enquanto gestores de recursos humanos os Subcomissários têm necessariamente de conhecer as pessoas que gerem, neste caso os Chefes e Agentes, para melhor compreenderem os seus comportamentos quer profissionais, quer pessoais, e poderem fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações. Para além disso os Subcomissários devem fomentar o espírito de entreajuda entre os seus elementos, de forma a criarem um bom ambiente de trabalho, devendo igualmente conciliar a motivação dos seus elementos com um aumento da eficácia e profissionalismo dos mesmos.

Devido à sua proximidade funcional com os elementos que diariamente atuam no terreno, o Subcomissário assume uma importância extrema, pois é sobre ele que recai o dever de motivar os seus comandados, elogiando-os quando se justificar, dando-lhes o apoio necessário e mostrando que mais que um Comandante, eles tem ali um amigo com quem podem contar e em quem podem confiar, tal como defende o Diretor Nacional Adjunto para a área de Operações e Segurança²².

Assumindo o papel de gestor de meios materiais compete aos Subcomissários zelarem pelo bom estado de arrumação e conservação dos mesmos, quer se trate do material da Esquadra como é o caso das viaturas, dos emissores-recetores ou dos computadores, quer se trate do material distribuído a cada elemento como é o caso das armas, das algemas e dos sprays gás OC.

Do que foi referido, as funções de Subcomissário impõem a presença de excelentes capacidades de comunicação e de relacionamento, devendo falar e escrever corretamente. Além disso devem ser pessoas recetivas, prudentes, compreensivas, persuasivas, com forte sentido de justiça e capazes de transmitir uma imagem de diálogo e de confiança. Devem ainda ser emocionalmente estáveis, capazes de resolver e lidar com situações delicadas, bem como devem ser resistentes à pressão diária que as funções impõem.

²² Entrevista no dia 10 de Janeiro de 2012 ao na altura Diretor Nacional Adjunto para a área de Operações e Segurança, o Superintendente-Chefe Jorge Barreira.

A principal função dos Subcomissários enquanto gestores consiste em promover a eficácia e a eficiência dos elementos da PSP, para garantir o sucesso da sua missão. Para isso, os Subcomissários planeiam, dirigem e coordenam atividades que visam proporcionar aos subordinados condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, de modo a que tenham uma atitude mais empenhada e motivada perante o serviço. De uma forma sintética diríamos que se trata de conciliar os interesses da Instituição com os interesses de quem nela trabalha.

2.4.2 As principais dificuldades sentidas pelos Subcomissários

Existe um conjunto de qualidades que deverão fazer parte do perfil do Subcomissário. Essas qualidades, tal como a lealdade, a humildade, a disponibilidade e a capacidade de saber escutar, assumem-se como fundamentais devido à função de contato permanente quer seja com subordinados e/ou com superiores e com toda a sociedade civil. No entanto, quando os Subcomissários terminam a sua formação e são colocados a desempenhar funções de comando e liderança, independentemente dessas qualidades se encontrarem presentes, muitas são as adversidades que surgem e na maior parte das vezes os mesmos não se encontram preparados para dar uma resposta capaz. Das entrevistas realizadas a Oficiais que diariamente lidam com os Subcomissários, foi possível apurar um conjunto de dificuldades que os Subcomissários sentem, nomeadamente a idade, a falta de experiência, a escassez de meios e as dificuldades técnicas e de relacionamento.

Relativamente à idade, todos os entrevistados concordam que esta será a principal dificuldade que os Subcomissários enfrentam, uma vez que terminam a sua formação bastante novos e imediatamente são colocados a comandar homens e mulheres que têm o dobro da sua idade. O fato de ser o elemento mais novo numa esquadra poderá levantar alguma desconfiança e diminuir a credibilidade perante os elementos mais velhos, tal como defende o Diretor do ISCPSI²³.

Outra dificuldade apontada pelos entrevistados prende-se com a falta de experiência, que poderá traduzir-se numa imaturidade e numa falta de amadurecimento na forma de abordar os diversos assuntos diários de uma Esquadra. Sobre este assunto, o

²³ Entrevista no dia 5 de Dezembro de 2011 ao na altura Diretor do ISCPSI, Superintendente José Ferreira de Oliveira, atual Diretor Nacional Adjunto para a área de Recursos Humanos.

Diretor Nacional Adjunto para a área de Operações e Segurança²⁴ foi bastante claro ao assumir que por diversas vezes “denota-se uma falta de amadurecimento em termos de personalidade que certas situações aconselham, como uma ponderação ou uma avaliação do risco”. Do mesmo modo, e devido à sua imaturidade, os Subcomissários muitas vezes acabam por ser influenciados pelos elementos mais velhos da Esquadra, e neste ponto, temos plena consciência de que os Subcomissários têm que ter a capacidade de saber escutar e saber filtrar a informação que lhes está a ser dada, para perceberem o que realmente interessa.

No que diz respeito às dificuldades técnicas é opinião comum a todos os entrevistados que estas se vão suprimindo com lealdade e humildade e à medida que vão ganhando experiência de terreno. Temos a consciência de que durante a formação não é possível as pessoas adquirirem todos os conhecimentos de todas as áreas, pelo que se torna necessário que cada um procure as soluções para os seus problemas, não podendo ficar à espera que as mesmas surjam do nada. Aproveitando as palavras do Diretor Nacional²⁵, “ao longo do curso são dadas as chamadas entradas e é indicado o local onde se deve ir buscar o resto da ementa”.

Relativamente às dificuldades de relacionamento, as maiores dificuldades passam sobretudo pela capacidade de que uns têm mais que outros para uma integração mais fácil quer ao nível do relacionamento com Chefes e Agentes, quer ao nível do relacionamento com iguais e superiores. Por vezes são criados laços de familiaridade, compadrio, simpatias e favorecimentos que posteriormente quebram o sentido de justiça que qualquer Comandante deve ter sob todos os seus elementos.

Temos consciência de que o ideal seria conjugar a preparação académica que é dada pelo ISCPSI com uma saturação prática que permitisse ganhar experiência e maturidade e que possibilitasse o desempenho de outras tarefas de maior responsabilidade no futuro. No entanto, aliados a estas dificuldades surgem diversos fatores que influenciam a desmotivação e a insatisfação profissional dos Subcomissários, nomeadamente a remuneração, as condições de trabalho e as perspectivas de progressão na carreira.

O quadro que se segue (quadro 1) permite uma síntese ao nível das dificuldades sentidas pelos Subcomissários bem como as consequências que estas poderão acarretar para os mesmos no desempenho diário das suas funções.

²⁴ Entrevista no dia 10 de Janeiro de 2012 ao na altura Diretor Nacional Adjunto para a área de Operações e Segurança, o Superintendente-Chefe Jorge Barreira.

²⁵ Entrevista no dia 10 de Janeiro de 2012 ao na altura Diretor Nacional da PSP, o Superintendente-Chefe Guedes da Silva.

Quadro 1 – Dificuldades sentidas pelos Subcomissários e as suas consequências

Dificuldades	Motivos	Consequências
Idade	<ul style="list-style-type: none">• Terminam a sua formação bastante novos e vão comandar Homens que têm o dobro da sua idade;	<ul style="list-style-type: none">• Desconfiança• Diminuição da credibilidade por parte dos subordinados;
Falta de experiência	<ul style="list-style-type: none">• Revelam alguma imaturidade e pouco à vontade com as novas funções;	<ul style="list-style-type: none">• Falta de ponderação e avaliação do risco;• Influência dos elementos mais velhos;• Diminuição da eficácia e da eficiência;
Falta de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none">• A formação não ensina tudo e é exigido que cada um complemente os seus conhecimentos e se vá atualizando;	<ul style="list-style-type: none">• Insegurança nas decisões;• Perda de credibilidade;• Falta de autoconfiança;
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none">• Por vezes não conseguem um equilíbrio nas relações e acabam por ser ou demasiado fechados ou benevolentes em demasia;	<ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicação;• Perda de liderança;• Isolamento nas decisões;• Descomprometimento organizacional;
Escassez de meios materiais e humanos	<ul style="list-style-type: none">• Por mais abundantes que estes sejam, assumem-se sempre como escassos para dar resposta às exigências;	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade em atingir objetivos;• Dificuldades de realização pessoal;• Desmotivação;• Diminuição da eficácia e da eficiência;• Descomprometimento organizacional;

Apesar das dificuldades elencadas, e de outras que possam existir, naturalmente que é esperado que este embate com a realidade seja o mais positivo possível, até porque se trata de um período determinante em que se começa a construir a carreira. No entanto, as consequências deste choque inicial podem variar de pessoa para pessoa, e a experiência mostra-nos que a uns, estas incertezas e dificuldades torna-os mais fortes e capazes de enfrentar situações futuras, enquanto a outros acaba por derrubá-los, desmotivando-os totalmente. Contudo, tais dificuldades aliadas às consequências que acarretam poderão ser geradoras de insatisfação, desmotivação e desinteresse o que contribuem para um afastamento dos Subcomissários em relação à PSP, contrariamente ao comprometimento que se desejaria.

Contudo, e felizmente para a PSP, importa salientar que a maioria dos Subcomissários, apesar de todas as dificuldades que têm que enfrentar, continua a desempenhar eficaz e eficientemente as suas funções e isso reflete-se na diminuição da criminalidade na área da PSP. Os bons êxitos que tem marcado a imagem da PSP, como o Euro 2004, a visita do Papa, a Cimeira Ibero-Americana ou a Cimeira da NATO, devem-se à forma como o planeamento que é feito pelos Comandantes de Esquadra, é executado no terreno pelos seus comandados.

Capítulo 3

Satisfação Profissional dos Subcomissários

A satisfação profissional é uma questão incontornável para qualquer organização que se preocupe em garantir o sucesso da sua missão. No entanto, essas mesmas organizações têm que perceber quais os fatores que estão na origem da insatisfação dos elementos que constituem as suas equipas, pois todo o sucesso da organização depende diretamente deles.

A PSP não é nenhuma exceção, como observámos, e são escassos os estudos nesta área, pelo que se torna pertinente conhecer o nível de satisfação e de motivação dos Oficiais de Polícia. Para tal, o estudo incidirá sobre todos os Oficiais Portugueses do ISCPSI (ex. ESP) formados desde o início da ESP até à atualidade (1989 - 2011), com o intuito de perceber quais as dificuldades que os Oficiais sentem, enquanto superiores hierárquicos e também subordinados no decurso da sua atividade policial.

3.1 Metodologia

Ao longo do presente subcapítulo serão apresentados os objetivos e as hipóteses para as quais nos propusemos inicialmente e será feita uma apresentação do tipo de estudo desenvolvido com referência aos instrumentos de recolha de dados utilizados. Igualmente serão explicados os procedimentos que foram adotados e será feita uma caracterização sociodemográfica da amostra. Salienta-se que a caracterização sociodemográfica da amostra será com base na idade, género, habilitações literárias, formação posterior à do ISCPSI, o fato de ser ou não elemento policial, o seu curso de formação, o comando onde desempenha funções atualmente, a sua atual categoria profissional e o número de anos em que desempenhou funções como Subcomissário.

3.1.1 Objetivos do estudo e hipóteses

Para a atividade policial e bom funcionamento da mesma, torna-se imprescindível perceber até que ponto a satisfação com o trabalho pode contribuir para uma menor eficácia. Para esse efeito propusemo-nos a perceber quais as principais dificuldades sentidas pelos Subcomissários no exercício das suas funções, avaliar o nível de satisfação

e/ou insatisfação dos Subcomissários e a avaliar o nível de comprometimento organizacional dos Subcomissários.

Para fazer face a heterogeneidade de problemas com que os Subcomissários se irão deparar como Comandantes de Esquadra, é fundamental que estes se sintam motivados e satisfeitos de forma a dar a melhor resposta às situações que vão surgindo, e para isso é necessário prevenir situações que possam vir a desmotivar ou causar insatisfação nos Subcomissários. Para se conseguir tal prevenção é fundamental um conhecimento aprofundado sobre os Subcomissários, e com esse intuito levantámos as seguintes hipóteses:

1. Os Subcomissários que já desempenhavam funções policiais antes de se formarem Oficiais de Polícia sentem-se mais satisfeitos profissionalmente e encontram-se mais comprometidos com a PSP que os restantes;
2. Os Subcomissários que desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto sentem-se mais satisfeitos e mais realizados profissionalmente;
3. Os Subcomissários com maior nível de satisfação profissional têm um maior nível de comprometimento organizacional;
4. Os Subcomissários com maior nível de comprometimento organizacional sentem-se mais realizados profissionalmente;

3.1.2 Tipo de estudo e instrumentos de recolha de dados

Em termos metodológicos, o nosso trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica exploratória com o objetivo de ressaltar as diferenças e semelhanças entre os conceitos chave, seguindo-se uma pesquisa de campo onde foram empregues duas técnicas de recolha de dados, sendo que numa primeira fase foram realizadas entrevistas a Oficiais de Polícia²⁶ com vasta experiência na área e no objeto de estudo, cujo contributo constituiu uma mais-valia para o nosso trabalho, enquanto que numa segunda fase foram aplicados inquéritos por correspondência a todos os Oficiais portugueses formados no ISCPSP.

Ressalve-se que o nosso objetivo foi de permitir que a investigação pudesse recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados, menos imediatos, dos hábitos dos sujeitos,

²⁶ Na altura Diretor Nacional da PSP, o Superintendente-Chefe Guedes da Silva; na altura Diretor Nacional Adjunto para a área de Operações e Segurança, o Superintendente-Chefe Jorge Barreira; na altura Diretor do ISCPSP e atual Diretor Nacional Adjunto para a área de Recursos Humanos, o Superintendente José Ferreira de Oliveira; e na altura Comandante da UEP e atual Inspetor Nacional, o Superintendente Magina da Silva.

grupos ou comunidades em análise (Espírito Santo, 2010: 25). Nesse sentido optámos pela entrevista, que segundo Bingham e Moore (cit. in Bell, 2002) é uma “conversa com um objetivo”, constituída por um conjunto de 17 questões abertas agrupadas em 6 categorias, nomeadamente características do posto de Subcomissário, nível de Comprometimento Organizacional, Motivação versus Satisfação Profissional, Gestão de Recursos Humanos, Formação no ISCPSI e perspectivas futuras na carreira (anexo 2). Salienta-se que o recurso a esta técnica, nos presentes moldes, permitiu uma maior uniformidade no tipo de informação recolhida, facilitou a análise dos dados e permitirá ainda uma replicação do estudo.

No que diz respeito à aplicação do questionário (anexo 9) este permitiu o trabalho com uma população extensa e dispersa (de quase cinco centenas de Oficiais) e a utilização de uma abordagem baseada no método estatístico de modo a tirar ilações de natureza extensiva para uma grande população. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), o questionário traduz-se a “um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas dirigidas a um conjunto de indivíduos, com o objetivo de medir o que os mesmos pensam e sabem sobre um determinado assunto”. Para Bell (2002:25) “o objetivo de um questionário é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações (...), obtendo respostas de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas de modo que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características.” Salientamos ainda que no nosso caso foi aproveitado o correio eletrónico institucional para chegar a todos os Oficiais, uma vez que se trata de um meio útil e eficaz para recolher informação num intervalo de tempo relativamente curto.

O questionário (anexo 9), composto por duas partes, no total é constituído por 39 questões, sendo que a primeira parte é constituída por 11 questões e a segunda parte por 28 questões. Salienta-se que as primeiras 9 questões da primeira parte têm o intuito de permitir uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos, nomeadamente a sua idade, género, habilitações literárias, formação posterior à do ISCPSI, o fato de ser ou não elemento policial, o seu curso de formação, o comando onde desempenha funções atualmente, a sua atual categoria profissional e o número de anos em que desempenhou funções como Subcomissário. Relativamente às duas últimas questões desta primeira parte, visam avaliar o nível de satisfação e de motivação profissional dos inquiridos. Para a segunda parte utilizou-se a escala tetrafatorial da autoria de Ferreira et al. (2006), composta por um total de 28 questões fechadas de escolha múltipla, e que faz uso de uma escala tipo

Likert com cinco possibilidades de respostas alternativas em que os inquiridos devem indicar qual o seu grau de concordância ou discordância com a informação que lhes é apresentada.

Relativamente à escala utilizada, a mesma é constituída por quatro subescalas sendo elas a organização do trabalho, o desempenho, a realização e poder e o envolvimento. Salienta-se que as três primeiras subescalas procuram avaliar o nível de satisfação no trabalho enquanto a última preocupa-se com as questões do comprometimento organizacional. Para tal, as questões 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a subescala organização do trabalho, as questões 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associadas à subescala desempenho, as questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam a subescala realização e poder e por fim, as questões 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28 dizem respeito ao envolvimento com a organização.

A escolha desta Escala ficou a dever-se às características e qualidades apresentadas por este instrumento, uma vez que foi concebida para a população portuguesa, mede três dimensões da motivação no trabalho e uma dimensão do comprometimento organizacional e a sua construção baseou-se em teorias motivacionais abordadas por nós ao longo do nosso trabalho, como é o caso da pirâmide de Maslow e a teoria bifactorial de Herzberg.

3.1.3 Considerações éticas e procedimentos

Relativamente às entrevistas, e após a autorização, estas foram agendadas conforme a disponibilidade dos Oficiais em questão, sendo-lhes enviado previamente o guião com as perguntas. Durante a entrevista foram informados dos objetivos do estudo e foi-lhes solicitada a gravação para um maior aproveitamento dos detalhes e do conteúdo da mesma.

No que concerne à aplicação do questionário por correspondência, o mesmo foi submetido a um pré-teste para verificar se as questões seriam bem compreendidas, pois caso não o fossem haveria a possibilidade de o corrigir ou modificar. Uma vez que não houve essa necessidade, o mesmo passou a definitivo e foi enviado a todos os Oficiais formados no ISCP, sendo os mesmos informados dos objetivos do estudo, da confidencialidade das respostas quer ao longo da investigação, quer na apresentação dos resultados, e do anonimato.

Relativamente à análise estatística, as hipóteses de que: (1) os Subcomissários que já eram elementos policiais antes de frequentarem o CFOP apresentam maiores scores de

organização, desempenho, realização e poder, comprometimento organizacional e satisfação profissional do que os que os Subcomissários que não eram elementos policiais; e (2) os Subcomissários que desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto apresentam maiores scores de organização, desempenho, realização e poder, e satisfação profissional do que os que os Subcomissários que não desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto; foram avaliadas pelo teste não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Para medir a associação entre os pares de variáveis sob estudo utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman.

Por último, a significância dos fatores “Já era elemento policial antes de concorrer ao CFOP” e “Função de Comando em Lisboa ou Porto” sobre as variáveis “Comprometimento Organizacional” e “Satisfação Profissional”, foi avaliada com uma MANOVA depois de validados os pressupostos de normalidade multivariada e homogeneidade de variâncias-covariâncias ($M = 8.972$; $F(9,60159.24) = 0.971$; $p = 0.462$).

A análise estatística foi efetuada com o software PASW Statistics (v.20, SPSS Inc. Chicago, IL) para $\alpha = 0,05$.

3.1.4 População e amostra

Tal como já foi referenciado ao longo do presente trabalho definiu-se como população alvo para a nossa investigação os Oficiais Portugueses do ISCPSI (ESP até 1999), formados desde o início da ESP até à atualidade (1989 – 2011). Contabilizou-se um total de 451 de elementos e correspondem aos 23 Cursos de Formação de Oficiais de Polícia concluídos (dados fornecidos pela Direção de Ensino do ISCPSI).

Em termos de amostra representativa (anexo 10), esta corresponde a 38% da população estudada o que se traduz na receção de 274 questionários preenchidos. Neste ponto importa salientar a aderência que houve por parte dos Oficiais do ISCPSI em colaborar no nosso estudo, visto que na primeira semana já tínhamos cerca de uma centena e meia de questionários respondidos.

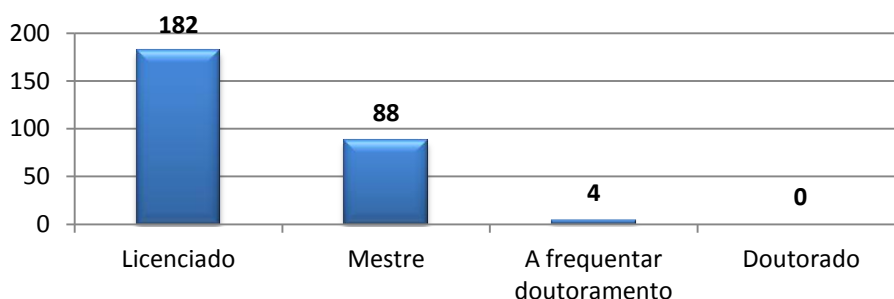
Dando seguimento à análise dos resultados obtidos a partir do tratamento efetuado às respostas da primeira parte do questionário, no que referente à idade (anexo 10) a amostra é constituída por 39,1% de Oficiais com idades até aos 30 anos, 42,3% com idades entre os 31 e os 40 anos, 15,3% com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e 3,3%

com mais de 50 anos. Se nos restringirmos apenas aos Subcomissários, 59,8% têm até 30 anos, 39,6% têm entre os 31 e os 40 anos e 0,6% têm idade acima dos 40 anos.

Fazendo uma caracterização da amostra por género (anexo 10), constata-se que obtivemos 25 respostas de Oficiais do sexo feminino (9,1%) e 249 respostas de Oficiais do sexo masculino (90,9%). Em termos de Subcomissários 90,5% das respostas (153) foram dadas por Subcomissários do sexo masculino e 9,5% das respostas (16) foram dadas por Subcomissários do sexo feminino. Importa realçar que, desde o início da ESP até a atualidade, a percentagem de Oficiais de sexo feminino está nos 11%.

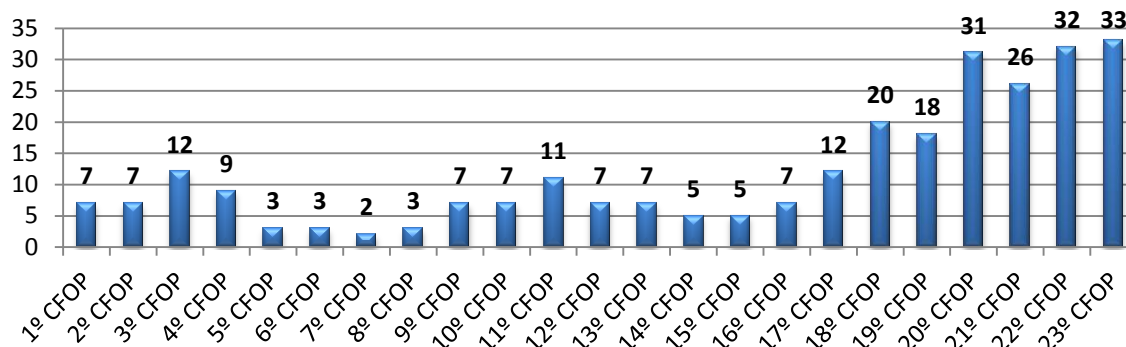
Em termos de formação académica (anexo 10), apenas 23,7% prosseguiram os estudos após o curso de formação de Oficiais de Polícia. No entanto, se analisarmos os dados referentes às habilitações literárias, conforme sugere o gráfico 1, é possível constatar que, do total da amostra, temos 66,4% Oficiais de Polícia Licenciados e 32,1% dos Oficiais de Polícia com o grau de Mestre. Neste ponto importa referir que a elevada percentagem de Oficiais Mestres está relacionada com a adesão ao processo de Bolonha por parte do ISCPSI, que confere automaticamente este grau a quem conclua com êxito a sua formação.

Gráfico 1: Caracterização da amostra por habilitações literárias;



O gráfico 2 permite-nos uma análise da amostra consoante o seu Curso de Formação. Contudo, convém ressaltar que até ao 20º CFOP existia uma média de 15 elementos em cada curso, média essa que aumentou para 38 elementos nos últimos quatro Cursos de Formação de Oficiais de Polícia. Salientamos ainda que todos os cursos foram representados na nossa investigação, o que reflete a aderência que obtivemos por parte dos Oficiais de Polícia e que já foi referenciada anteriormente.

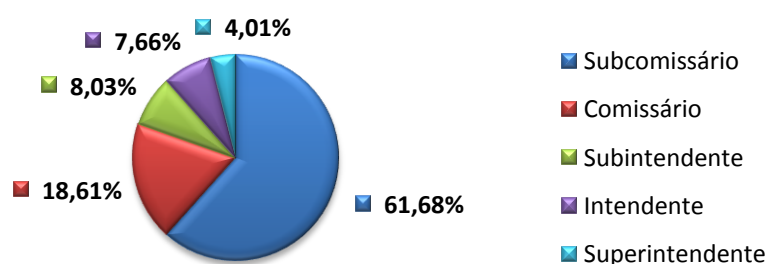
Gráfico 2: Caracterização da amostra por Curso de Formação;



Outro aspeto que nos pareceu relevante para o estudo foi perceber se existiria alguma ligação à PSP anterior ao CFOP. Para tal questionámos os inquiridos se já eram elementos policiais antes de frequentar o curso, e os dados constataram que 33,2% da amostra já eram elementos policiais. Em termos de Subcomissários, a percentagem de elementos que já pertenciam à Instituição antes da conclusão do CFOP sobe para 38,5% (anexo 10).

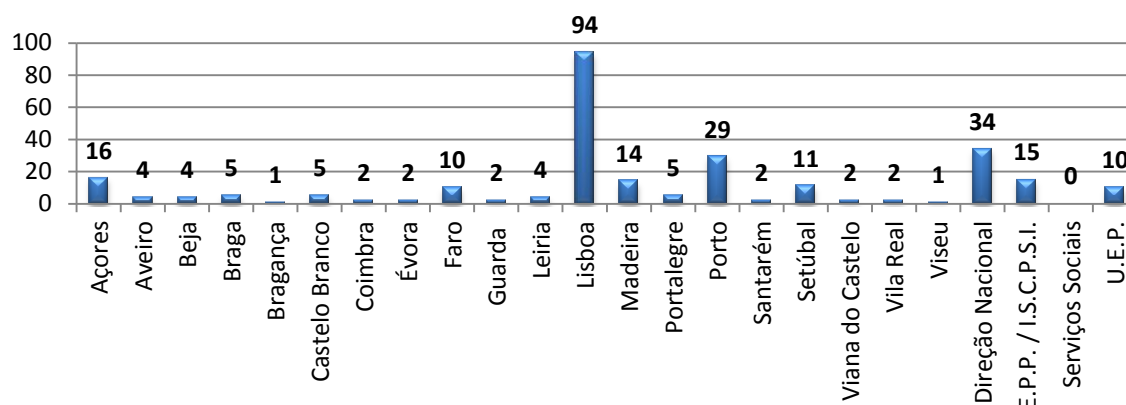
Sobre a categoria profissional, e de acordo com o gráfico 3, 61,7% dos Oficiais inquiridos são Subcomissários, 18,7% são Comissários, 8% são Subintendentes, 7,7% são Intendentes e 4% são Superintendentes, ou seja, a amostra é constituída por 169 Subcomissários, 51 Comissários, 22 Subintendentes, 21 Intendentes e 11 Superintendentes.

Gráfico 3: Caracterização da amostra por categoria profissional;



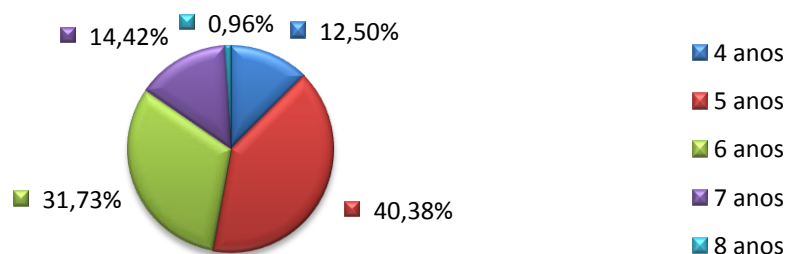
Fazendo uma análise pelo Comando onde atualmente desempenham funções (gráfico 4), os dados refletem que obtivemos mais respostas dos Comandos Metropolitanos de Lisboa (34,30%) e do Porto (10,58%) tal como já se esperava devido às suas dimensões. Salienta-se ainda que 12,40% dos Oficiais inquiridos desempenham funções na Direção Nacional da PSP. Como é possível verificar através do gráfico 4, foi possível obter respostas de todos os Comandos, quer sejam Regionais, Metropolitanos ou Distritais.

Gráfico 4: Caracterização da amostra pelo Comando;



Analisando o gráfico 5, conseguimos ter a perceção do número de anos que os Oficiais inquiridos, com uma categoria no mínimo de Comissário, desempenharam funções na categoria de Subcomissário. Salientamos que, da amostra, o número mínimo de anos a desempenhar funções na categoria de Subcomissário é de 4 e o máximo é de 8 anos. Atualmente verifica-se uma alteração destes valores devido ao congelamento das progressões na carreira, fruto da crise económica que o País atravessa.

Gráfico 5: Caracterização da amostra pelo número de anos no posto de Subcomissário;



Seguidamente serão apresentados os dados referentes à segunda parte dos questionários aplicados aos Oficiais de Polícia. Os mesmos serão apresentados através de gráficos e tabelas, e do seu tratamento será possível tirar conclusões que ajudarão a dar resposta aos objetivos e consequentes hipóteses. Com o estudo que foi realizado, podemos caracterizar a satisfação e a motivação profissional e aferir a relação existente entre as principais dimensões da satisfação e do Comprometimento Organizacional dos Oficiais de Polícia, nomeadamente dos Subcomissários.

3.2 Análise e discussão dos resultados

Relativamente à motivação e à satisfação profissional (anexo 10), podemos concluir que, no seu todo, os Oficiais de Polícia encontram-se motivados e satisfeitos a nível profissional. De acordo com os dados obtidos, 73% dos Oficiais inquiridos dizem sentir-se motivados ou completamente motivados com o trabalho e 72% assumem estar satisfeitos ou completamente satisfeitos profissionalmente. No entanto, torna-se interessante avaliar estes níveis de motivação e satisfação profissional agrupando os Oficiais por categorias, tal como sugere a tabela 1.

Tabela 1 – Avaliação dos níveis de motivação e de satisfação profissional por categorias de Oficiais de Polícia.

Atual categoria	Total de inquiridos	Motivação Profissional (mean rank)	Satisfação Profissional (mean rank)
Subcomissário	169	135,38	129,59
Comissário	51	158,25	163,79
Subintendente	22	143,48	151,59
Intendente	21	105,50	129,45
Superintendente	11	103,05	124,23

Legenda – Teste não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney

Podemos concluir que a categoria de Oficiais que se encontra mais motivada e satisfeita profissionalmente são os Comissários. No entanto torna-se interessante verificar a oscilação dos níveis de motivação e de satisfação profissional, pois estes aumentam de Subcomissário para Comissário, mas a partir desse ponto tendem a baixar e com a passagem de Subintendentes para Intendentes já se atingem níveis de motivação e de satisfação inferiores aos dos Subcomissários, acentuando-se essa tendência com a passagem para Superintendentes. Contudo, salientamos que para os Subcomissários, quer os níveis de motivação, quer os níveis de satisfação profissional encontram-se acima da média.

De seguida serão apresentadas tabelas com as frequências e as percentagens dos cinco tipos de repostas aos itens pertencentes a cada uma das subescalas (organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento com a organização).

3.2.1 Organização do trabalho

No que diz respeito à subescala organização do trabalho (tabela 2) podemos constatar que 84,6% dos Subcomissários inquiridos dão importância ao “feedback” que recebem do seu trabalho (pergunta 13), 74% consideram que existe um ambiente de cooperação entre colegas (pergunta 21), 75,7% sentem-se realizados com as funções que desempenham (pergunta 5) e que 63,9% se sentem insatisfeitos com a sua remuneração (pergunta 9). Relativamente às condições de trabalho (pergunta 1) 46,8% dos Subcomissários inquiridos sentem-se satisfeitos com as mesmas e apenas 36,1% dos Subcomissários defendem que a PSP permite o desenvolvimento de objetivos profissionais (pergunta 25). Salienta-se ainda que 45% dos Subcomissários defendem que todos os elementos participam no processo de tomada de decisão (pergunta 17).

Tabela 2 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da subescala Organização do trabalho.

	Todos os Oficiais inquiridos					Apenas Subcomissários inquiridos				
Pergunta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	13 4,7%	58 21,2%	69 25,2%	125 45,6%	9 3,3%	10 5,9%	32 18,9%	48 28,4%	73 43,2%	6 3,6%
5	8 2,9%	27 9,9%	41 15,0%	140 51,1%	58 21,2%	6 3,6%	10 5,9%	25 14,8%	91 53,8%	37 21,9%
9	91 33,2%	92 33,6%	58 21,2%	31 11,3%	2 0,7%	53 31,4%	55 32,5%	37 21,9%	24 14,2%	0 0%
13	5 1,8%	16 5,8%	20 7,3%	139 50,7%	94 34,3%	3 1,8%	9 5,3%	14 8,3%	87 51,5%	56 33,1%
17	31 11,3%	85 31,0%	49 17,9%	88 32,1%	21 7,7%	15 8,9%	39 23,1%	39 23,1%	61 36,1%	15 8,9%
21	6 2,2%	15 5,5%	58 21,2%	160 58,4%	35 12,8%	4 2,4%	7 4,1%	33 19,5%	98 58,0%	27 16,0%
25	14 5,1%	60 21,9%	94 34,3%	91 33,2%	15 5,5%	10 5,9%	36 21,3%	61 36,1%	54 32,0%	8 4,7%

Legenda: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

3.2.2 Desempenho

Uma vez analisados os valores referentes à subescala Organização no Trabalho, segue-se uma análise à subescala Desempenho (tabela 3). De acordo com os valores obtidos, 91,7% dos Subcomissários inquiridos desenvolvem estratégias para atingir as suas

metas (pergunta 18), 86,4% reconhecem importância ao desempenho de tarefas diversificadas (pergunta 22), 63,3% gostam de ser avaliados (pergunta 14), 62,8% defendem que as tarefas devem ser desempenhadas com emotividade (pergunta 10) e 50,3% admitem existir competitividade no grupo de trabalho (pergunta 26). No que diz respeito às avaliações periódicas (perguntas 2 e 6), podemos constatar que a maioria adota uma posição neutra, pois nem concorda nem discorda com a importância das mesmas.

Tabela 3 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da subescala Desempenho.

	Todos os Oficiais inquiridos					Apenas Subcomissários inquiridos				
Pergunta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	7 2,6%	58 21,2%	85 31,0%	110 40,1%	14 5,1%	5 3,0%	37 21,9%	65 38,5%	60 35,5%	2 1,2%
6	5 1,8%	22 8,0%	92 33,6%	119 43,4%	36 13,1%	4 2,4%	17 10,1%	69 40,8%	64 37,9%	15 8,9%
10	6 2,2%	15 5,5%	74 27,0%	150 54,7%	29 10,6%	5 3,0%	9 5,3%	49 29,0%	89 52,7%	17 10,1%
14	1 0,4%	12 4,4%	70 25,5%	154 56,2%	37 13,5%	1 0,6%	11 6,5%	50 29,6%	93 55,0%	14 8,3%
18	1 0,4%	2 0,7%	23 8,4%	184 67,2%	64 23,4%	1 0,6%	0 0%	13 7,7%	111 65,7%	44 26,0%
22	1 0,4%	11 4,0%	39 14,2%	176 64,2%	47 17,2%	0 0%	3 1,8%	20 11,8%	116 68,6%	30 17,8%
26	4 1,5%	33 12,0%	90 32,8%	131 47,8%	16 5,8%	1 0,6%	18 10,7%	65 38,5%	75 44,4%	10 5,9%

Legenda: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

3.2.3 Realização e poder

Relativamente à subescala Realização e Poder (tabela 4) verifica-se uma grande unanimidade nas respostas, uma vez que 97,7% sentem-se satisfeitos quando o trabalho é elogiado pelo seu superior (pergunta 27), 97,6% dos Subcomissários inquiridos sentem-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho (pergunta 11), 92,3% defendem que as perspetivas de carreira são importantes para a sua satisfação (pergunta 3) e sentem a necessidade de crescer cada vez mais na função que desempenham (pergunta 15), 75,7% assumem que gostariam de desempenhar funções com maior responsabilidade (pergunta 7) e 60,3% entenderia os prémios aos melhores elementos como fatores de satisfação profissional (pergunta 19). Salientamos ainda que curiosamente apenas 49,1% dos

Subcomissários inquiridos tem como objetivo atingir o cargo mais elevado da organização (pergunta 23).

Tabela 4 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da subescala Realização e Poder.

	Todos os Oficiais inquiridos					Apenas Subcomissários inquiridos				
Pergunta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	2 0,7%	6 2,2%	12 4,4%	76 27,7%	178 65,0%	1 0,6%	5 3,0%	7 4,1%	49 29,0%	107 63,3%
7	5 1,8%	9 3,3%	45 16,4%	134 48,9%	81 29,6%	3 1,8%	6 3,6%	32 18,9%	85 50,3%	43 25,4%
11	0 0%	0 0%	6 2,2%	101 36,9%	167 60,9%	0 0%	0 0%	4 2,4%	62 36,7%	103 60,9%
15	2 0,7%	1 0,4%	24 8,8%	164 59,9%	83 30,3%	1 0,6%	0 0%	12 7,1%	98 58,0%	58 34,3%
19	10 3,6%	28 10,2%	68 24,8%	110 40,1%	58 21,2%	7 4,1%	14 8,3%	46 27,2%	71 42,0%	31 18,3%
23	24 8,8%	52 19,0%	75 27,4%	81 29,6%	42 15,3%	13 7,7%	30 17,8%	43 25,4%	50 29,6%	33 19,5%
27	0 0%	0 0%	8 2,9%	135 49,3%	131 47,8%	0 0%	0 0%	4 2,4%	87 51,5%	78 46,2%

Legenda: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

3.2.4 Envolvimento com a organização

No que diz respeito à subescala Envolvimento com a Organização (tabela 5), os dados permitem-nos concluir que 97% dos Subcomissários inquiridos consideram que os seus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar (pergunta 16), 87,5% identificam-se com a função que desempenham (pergunta 24), 80,5% não consideram o seu trabalho monótono (pergunta 8), 78,7% sentem-se envolvidos emocionalmente com a organização (pergunta 12), 73,4% normalmente sentem-se pessoas satisfeitas e 44,9% aborrecem-se quando não entendem a finalidade das suas funções (pergunta 20). Importa ainda referir que 57,4% dos Subcomissários admite um maior empenho caso existissem formas de remuneração alternativa (pergunta 28).

Tabela 5 – Frequências e percentagens das respostas obtidas através dos Oficiais inquiridos aos itens da Subescala Envolvimento com a Organização.

	Todos os Oficiais inquiridos					Apenas Subcomissários inquiridos				
Pergunta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	1 0,4%	20 7,3%	58 21,2%	165 60,2%	30 10,9%	1 0,6%	11 6,5%	33 19,5%	102 60,4%	22 13,0%
8	110 40,1%	102 37,2%	31 11,3%	26 9,5%	5 1,8%	75 44,4%	61 36,1%	19 11,2%	11 6,5%	3 1,8%
12	1 0,4%	20 7,3%	37 13,5%	160 58,4%	56 20,4%	1 0,6%	9 5,3%	26 15,4%	104 61,5%	29 17,2%
16	0 0%	1 0,4%	5 1,8%	164 59,9%	104 38,0%	0 0%	1 0,6%	4 2,4%	97 57,4%	67 39,6%
20	27 9,9%	30 10,9%	71 25,9%	99 36,1%	47 17,2%	19 11,2%	23 13,6%	51 30,2%	55 32,5%	21 12,4%
24	6 2,2%	12 4,4%	27 9,9%	146 53,3%	83 30,3%	3 1,8%	4 2,4%	14 8,3%	92 54,4%	56 33,1%
28	19 6,9%	29 10,6%	75 27,4%	96 35,0%	55 20,1%	15 8,9%	12 7,1%	45 26,6%	67 39,6%	30 17,8%

Legenda: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

3.2.5 Teste de hipóteses

Após a análise das respostas obtidas dos inquiridos às subescalas organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento com a organização, uma análise mais detalhada permite-nos verificar que o valor médio das respostas para a subescala organização do Trabalho foi de 3,29, com um desvio padrão de 1,16; para a subescala desempenho foi de 3,68, com um desvio padrão de 0,84; para a subescala realização e poder foi de 4,09, com um desvio padrão de 0,95; e para a subescala envolvimento com a organização foi de 3,56, com um desvio padrão de 1,17. Continuando a análise estatística, a tabela 7 permite-nos concluir que os participantes que já eram elementos policiais antes de frequentarem o CFOP apresentam scores de realização e poder mais elevados do que os que os participantes que não eram elementos policiais e menores scores de organização, desempenho, comprometimento organizacional, satisfação pessoal e de satisfação em geral. No entanto, só foram observadas diferenças estatisticamente significativas na subescala organização ($U = 6997.5$; $W = 11183.5$; $p = 0.031$).

Tabela 6 – Nível de satisfação dos Oficiais inquiridos, consoante o fato de já serem elementos policiais ou não antes de frequentarem o CFOP.

Já era elemento policial antes de frequentar o CFOP?							
	Sim (n=91)		Não (n=183)		Wilcoxon-Mann-Whitney		
	Mean Rank	Sum of Ranks	Mean Rank	Sum of Ranks	U	W	P
Organização	122,90	11183,50	144,76	26491,50	6997.5	11183.5	0.031
Desempenho	128,35	11679,50	142,05	25995,50	7493.5	11679.5	0.175
Realização e Poder	143,96	13100,00	134,29	24575,00	7739.0	24575.0	0.339
Comprometimento Organizacional	126,97	11554,00	142,74	26121,00	7368.0	11554.0	0,117
Satisfação Profissional	130,51	11876,50	140,98	25798,50	7690.5	11876.5	0,303
Total	129,12	11750,00	141,67	25925,00	7564.0	11750.0	0.217

Legenda: Teste não paramétrico Wilcoxon-Mann-Whitney

Os Subcomissários que já eram elementos policiais antes de frequentarem o CFOP também apresentam scores de realização e poder mais elevados do que os que os Subcomissários que não eram elementos policiais e menores scores de organização, desempenho, comprometimento organizacional, satisfação pessoal e de satisfação em geral (Tabela 8). De facto, também só foram observadas diferenças estatisticamente significativas na subescala organização ($U = 2681.0$; $W = 4826.0$; $p = 0.023$).

Tabela 7 – Nível de satisfação dos Subcomissários inquiridos, consoante o fato de já serem elementos policiais ou não antes de frequentarem o CFOP.

Já era elemento policial antes de frequentar o CFOP?							
	Sim (n=65)		Não (n=104)		Wilcoxon-Mann-Whitney		
	Mean Rank	Sum of Ranks	Mean Rank	Sum of Ranks	U	W	P
Organização	74,25	4826,00	91,72	9539,00	2681,0	4826,0	0,023
Desempenho	82,25	5346,00	86,72	9019,00	3201,0	5346,0	0,561
Realização e Poder	85,28	5543,50	84,82	8821,50	3361,5	8821,5	0,952
Comprometimento Organizacional	79,40	5161,00	88,50	9204,00	3016,0	5161,0	0,235
Satisfação Profissional	79,26	5152,00	88,59	9213,00	3007,0	5152,0	0,228
Total	79,59	5173,50	88,38	9191,50	3028,5	5173,5	0,256

Legenda: Teste não paramétrico Wilcoxon-Mann-Whitney

Com base na análise anterior, verificamos que os valores obtidos não suportam a hipótese 1, de que os Subcomissários que já eram elementos policiais antes de frequentarem o CFOP se sentem mais satisfeitos profissionalmente e mais comprometidos com a organização que os restantes. Tal situação poderá dever-se ao fato de os mesmos já conhecerem a Instituição antes de se formarem Subcomissários, o que lhes diminui as expectativas e as ilusões com que os restantes acabam o curso, pois já se encontram cientes daquilo que vão encontrar. Estamos perante um conjunto de Oficiais mais velhos em relação àquelas que entram diretamente do ensino secundário e com um maior conhecimento sobre as valências e sobre os defeitos da PSP, o que poderá influenciar negativamente quer os seus níveis de satisfação profissional, quer o seu comprometimento com a Instituição. Contudo, e no nosso ponto de vista, esta experiência e esta maturidade deveriam funcionar com um fator positivo ao diminuírem o choque inicial, pois os Subcomissários ao terem um contato prévio com realidade que os aguarda, poderiam preparar-se melhor psicologicamente o que acabaria por facilitar a sua adaptação.

Continuando a nossa análise, os Oficiais em geral e os Subcomissários que desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto apresentam scores de: (1) organização, realização e poder, satisfação profissional e satisfação em geral mais elevados; e (2) desempenho e comprometimento organizacional menores, do que os que não desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto. No entanto, as diferenças observadas não foram estatisticamente significativas. Os resultados são apresentados nas tabelas 8 e 9.

Tabela 8 – Nível de satisfação dos Oficiais inquiridos, consoante os Comandos onde desempenham funções.

A desempenhar funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto							
	Sim (n=123)		Não (n=151)		Wilcoxon-Mann-Whitney		
	Mean Rank	Sum of Ranks	Mean Rank	Sum of Ranks	U	W	P
Organização	144,53	17777,50	131,77	19897,50	8421.5	19897.5	0.183
Desempenho	128,80	15842,00	144,59	21833,00	8216.0	15842.0	0.099
Realização e Poder	147,86	18187,00	129,06	19488,00	8012.0	19488.0	0.050
Comprometimento Organizacional	133,35	16402,50	140,88	21272,50	8776.5	16402.5	0.430
Satisfação Profissional	142,62	17542,00	133,33	20133,00	8657.0	20133.0	0.334
Total	139,87	17203,50	135,57	20471,50	8995.5	20471.5	0.655

Legenda: Teste não paramétrico Wilcoxon-Mann-Whitney

Tabela 9 – Nível de satisfação dos Subcomissários inquiridos, consoante os Comandos onde desempenham funções.

A desempenhar funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto							
	Sim (n=103)		Não (n=66)		Wilcoxon-Mann-Whitney		
	Mean Rank	Sum of Ranks	Mean Rank	Sum of Ranks	U	W	P
Organização	87,34	8996,00	81,35	5369,00	3158,0	5369,0	0,436
Desempenho	81,95	8440,50	89,77	5924,50	3084,5	8440,5	0,308
Realização e Poder	88,48	9113,00	79,58	5252,00	3041,0	5252,0	0,246
Comprometimento Organizacional	83,09	8558,50	87,98	5806,50	3202,5	8558,5	0,522
Satisfação Profissional	86,96	8956,50	81,95	5408,50	3197,5	5408,5	0,516
Total	85,73	8830,50	83,86	5534,50	3323,5	5534,5	0,808

Legenda: Teste não paramétrico Wilcoxon-Mann-Whitney

Com base na análise anterior verificamos que os valores obtidos confirmam a hipótese 2, de que os Subcomissários que desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto se sentem mais satisfeitos e realizados profissionalmente do que os restantes. Poderão existir inúmeras justificações, no entanto parece-nos que tal fato fica a dever-se ao volume de trabalho existente em ambos os Comandos Metropolitanos, comparativamente com os demais Comandos Policiais. Visto que o volume de trabalho é significativamente superior em Lisboa e no Porto, obrigatoriamente as condições de trabalho e a quantidade de meios humanos e materiais terá que ser superior, o que irá permitir aos Subcomissários uma maior realização profissional e pessoal. Ainda aliada a esta situação existe um menor sentimento de isolamento, pois a dimensão humana nestes comandos é significativamente superior aos demais, o que não permite o sentimento de desamparo aquando da necessidade de se tomar decisões mais relevantes. Contudo verificamos que os níveis de comprometimento organizacional são inferiores face aos que desempenham funções noutros Comandos, o que poderá ser explicado por exemplo pelo fato da grande maioria dos Oficiais formados no ISCPSI não ser natural de Lisboa, o que implica que estejam distantes de suas casas e das suas famílias e que por sua vez acaba por dificultar o comprometimento com a PSP.

Prosseguindo a nossa análise referente aos dados obtidos, a tabela 10 permite verificar as correlações existentes entre as variáveis da satisfação profissional e do comprometimento organizacional. Deste modo concluímos que as três variáveis da

satisfação profissional (organização, desempenho e realização e poder) se encontram positivamente correlacionadas com o comprometimento organizacional.

Tabela 10 – Correlações entre as variáveis da satisfação profissional e o comprometimento organizacional, através do coeficiente de correlação de Spearman.

	N	[2]	[3]	[4]	[5]	Total
Organização [1]	N=274	0,381***	0,286***	0,125*	0,757***	0,686***
	N=169	0,399***	0,275***	0,103*	0,771***	0,694***
Desempenho [2]	N=274		0,466***	0,291***	0,762***	0,746***
	N=169		0,364***	0,227**	0,741***	0,713***
Realização e Poder [3]	N=274			0,366***	0,727***	0,737***
	N=169			0,356***	0,684***	0,711***
Comprometimento Organizacional [4]	N=274				0,330***	0,567***
	N=169				0,283***	0,531***
Satisfação Profissional [5]	N=274					0,959***
	N=169					0,955***

Legenda: Correlação significativa: *, $p < 0,05$; **, $p < 0,01$; ***, $p < 0,001$; N= 274, todos os Oficiais inquiridos; N= 169, todos os Subcomissários inquiridos;

Os resultados mostram que as variáveis organização e desempenho se encontram positivamente correlacionadas ($r=.39$, $p < 0,001$), que existe uma correlação positiva e moderada entre as variáveis organização e realização e poder ($r=.28$, $p < 0,001$), e que as variáveis desempenho e realização e poder se encontram positivamente correlacionadas ($r=.36$, $p < 0,001$). O comprometimento organizacional encontra-se positivamente correlacionado com as variáveis organização, desempenho e realização e poder ($r=.10$, $p < 0,05$; $r=.023$, $p < 0,01$; $r=.36$, $p < 0,001$).

Da análise acima efetuada pode dizer-se que as variáveis satisfação profissional e comprometimento organizacional se encontram correlacionadas positivamente, suportando a hipótese 3, de que os Subcomissários com maior nível de satisfação profissional têm um maior nível de comprometimento organizacional ($r=.28$, $p < 0,001$). De igual modo, verifica-se que as variáveis comprometimento organizacional e realização e poder também se encontram correlacionadas positivamente, suportando a hipótese 4, de que os Subcomissários com maior nível de comprometimento organizacional se sentem mais realizados profissionalmente ($r=.36$, $p < 0,001$).

Após o teste das hipóteses para a qual nos propusemos com o presente trabalho, efetuou-se uma análise de variância multivariada (MANOVA) para avaliar se os fatores sob estudo tiveram um efeito estatisticamente significativo sobre um compósito do Comprometimento Organizacional e Satisfação Profissional. A MANOVA (anexo 11)

revelou que o fator “Já era elemento policial antes de concorrer ao CFOP” teve um efeito dimensão quase nula e não significativo sobre o compósito multivariado, sendo a potência do teste reduzida (Traço de Pillai = 0.023; $F(2,164) = 1.889$; $p = 0.154$; ; $n_p^2 = 0.023$; Potência (π) = 0.389).

À semelhança do descrito anteriormente, também não se observa um efeito estatisticamente significativo da facto do Subcomissário desempenhar (ou não) “Função de Comando em Lisboa ou Porto” (Traço de Pillai = 0.015; $F(2,164) = 1.264$; $p = 0.285$; $n_p^2 = 0.015$; Potência (π) = 0.272).

Relativamente à interação entre “*Já era elemento policial antes de concorrer ao CFOP*” \times “*Função de Comando em Lisboa ou Porto*” esta também não é estatisticamente significativa e tal como observado anteriormente, a dimensão do efeito é quase nula e a potência do teste muito reduzida (Traço de Pillai = 0.016; $F(2,164) = 1.375$; $p = 0.256$; $n_p^2 = 0.016$).

3.3 Síntese de resultados

Uma vez concluída a análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário por correspondência a todos os Oficiais Portugueses formados no ISCPSI, segue-se uma síntese dos mesmos, com o intuito de realçar aqueles que se assumem mais relevantes para o nosso estudo.

Nesse sentido foi possível verificar que 72,99% dos Oficiais inquiridos se sentem motivados profissionalmente, contrastando com 13,5% que assumem sentirem-se desmotivados. No que diz respeito à satisfação profissional 72,26% dos Oficiais inquiridos dizem-se satisfeitos profissionalmente, enquanto 17,52% consideram-se insatisfeitos.

Procurando analisar as diferenças nas variáveis da motivação e da satisfação profissional com base na categoria profissional, podemos concluir que a categoria de Oficiais que se encontra mais motivada e satisfeita profissionalmente são os Comissários. No entanto torna-se interessante verificar a oscilação dos níveis de motivação e de satisfação profissional, pois estes aumentam de Subcomissário para Comissário, e a partir daí tendem a diminuir. Com a passagem de Subintendentes para Intendentes já são atingidos níveis de motivação e de satisfação inferiores aos dos Subcomissários, acentuando-se essa tendência com a passagem para Superintendentes.

Com o intuito de testar as hipóteses 1 e 2 recorreu-se ao teste não paramétrico Wilcoxon-Mann-Whitney, através do qual foi possível verificar que os Subcomissários que já eram elementos policiais antes de frequentarem o CFOP não se sentem mais satisfeitos profissionalmente nem mais comprometidos com a PSP que os restantes que entram para o CFOP diretamente após a conclusão do ensino secundário, o que não suporta a hipótese 1. Através do mesmo método, concluímos que os Subcomissários que desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto se encontram mais satisfeitos e realizados profissionalmente do que os que desempenham funções nos demais Comandos Policiais, confirmando desta forma a hipótese 2.

Através do coeficiente de correlação de Spearman, e por forma a testar as hipóteses 3 e 4, constatou-se que: (1) as variáveis da satisfação profissional e do comprometimento organizacional se encontram positivamente correlacionadas, suportando desta forma a hipótese 3, de que os Subcomissários com maior nível de satisfação profissional tinham maior nível de comprometimento organizacional, e (2) as três variáveis da satisfação profissional (organização, desempenho e realização e poder) se encontram positivamente correlacionadas com o comprometimento organizacional, suportando assim a hipótese 4, de que os Subcomissários com maior nível de comprometimento organizacional se sentem mais realizados profissionalmente.

Por último, e analisando as respostas dos Subcomissários inquiridos à escala da satisfação profissional, através das frequências e percentagens, verificou-se que: (1) 97,7% sentem-se satisfeitos quando o trabalho é elogiado por um superior, (2) 97,6% sentem-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho, (3) 97% defendem que os conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar, (4) 92,3% reconhecem a importância da perspectiva da carreira na satisfação profissional, (5) 92,3% sentem necessidade de crescer cada vez mais na função que desempenham, (6) 91,7% habitualmente desenvolvem estratégias para alcançar metas, (7) 87,5% identificam-se com a função que desempenham, (8) 86,4% defendem que as tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções e (9) 84,6% encaram o “feedback” que recebem como um fator de satisfação profissional. Relativamente aos fatores que poderão ser encarados como potenciais causas de insatisfação profissional, (1) 63,9% estão insatisfeitos com a remuneração que auferem, (2) 49,1% sonham em atingir o cargo mais elevado da Instituição e (3) 24,8% estão insatisfeitos com as atuais condições de trabalho.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivos a avaliação do nível de satisfação profissional dos Subcomissários, bem como, a relação entre as principais dimensões da satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Complementarmente procurou-se perceber quais as principais dificuldades que afetam os Subcomissários no desempenho das suas funções.

Atualmente, os recursos humanos assumem extrema importância no seio de qualquer organização em geral, e na PSP em particular, visto que é dele que depende diretamente o sucesso da organização em causa. Contudo, quando falamos em recursos humanos, devemos ter consciência de que todas as pessoas, independentemente das suas origens étnicas, possuem certas necessidades, sejam elas de sobrevivência ou de aumento de qualidade de vida, cuja satisfação é determinante para a sua realização como ser humano e que irá influenciar o seu desempenho e a sua postura relativamente ao trabalho e à organização. No entanto, para as organizações conseguirem perceber quais as necessidades dos seus Homens, torna-se fundamental que exista um conhecimento aprofundado sobre os mesmos, pois a reação à satisfação ou insatisfação de uma necessidade é diferente de pessoa para pessoa e até a mesma pessoa pode ter reações diferentes conforme o tempo.

Desta forma, os recursos humanos terão que ser cada vez mais uma prioridade no delinear de estratégias com vista ao melhor desempenho, assumindo-se como um pilar incontornável da gestão das organizações, procurando estas que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos, pois só desta forma conseguirão devolver a melhor qualidade das suas atividades e irão perseguir os seus objetivos com maior eficácia. Neste campo, a gestão de recursos humanos é uma área que assume uma importância fundamental ao ser o principal meio para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, motivação e vínculos dos indivíduos às organizações.

Com o intuito de atingir uma maior eficácia e eficiência organizacionais, um dos grandes objetivos das organizações terá que passar por recrutar e manter, no seu quadro de pessoal, indivíduos competentes e dedicados, e principalmente, indivíduos que se sintam comprometidos com a organização e com os seus problemas. Para tal, torna-se imprescindível que se estabeleça uma ligação entre o trabalhador e a organização para a qual este presta o seu serviço, pois o descuidar de questões relacionadas com o

comprometimento das pessoas com a organização poderá ter consequências ao nível da falta de interesse e de empenho nas atividades.

Preocupações como estas deverão ser cada vez mais sensíveis à PSP pois, cada vez mais atentas aos seus recursos humanos, conseguirão adotar estratégias tendo em vista a satisfação das necessidades individuais dos seus Homens, evitando que os mesmos se sintam alheados, inseguros e desgostosos, e dessa forma conseguirão que os mesmos se sintam mais comprometidos, o que aumentará os seus níveis de eficácia e de eficiência e que por sua vez contribuirá para o sucesso da sua missão. Sublinhe-se que a PSP, enquanto grupo de pessoas orientadas pelo mesmo problema, possui uma cultura organizacional própria com uma estrutura organizacional assente numa hierarquia de comando que condiciona o modelo de comportamento dos seus elementos.

Os Subcomissários, sendo gestores de topo da hierarquia da PSP, têm um impacto decisivo na consolidação da cultura organizacional, visto que os seus subordinados irão guiar-se pelos comportamentos que observam deles, procurando atuar de modo a conseguir deles reconhecimento e recompensas. Sublinhe-se que nesse sentido torna-se premente que os Subcomissários consigam modelar o comportamento que exigem dos restantes colaboradores e, na sua atuação diária, sejam um exemplo a seguir e uma fonte de orientação e alinhamento dos demais subordinados. Acrescentamos ainda que, enquanto gestores de recursos humanos, têm necessariamente de conhecer as pessoas que gerem, neste caso os Chefes e Agentes, para melhor compreender os seus comportamentos quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações.

Devido à proximidade funcional que têm com os elementos que diariamente atuam no terreno, os Subcomissários assumem uma importância extrema, pois é sobre ele que recai o dever de motivar os seus comandados, elogiando-os quando se justificar e dando-lhes o apoio necessário, procurando desde sempre fomentar o espírito de entreajuda entre os seus elementos, de forma a criar um bom ambiente de trabalho, devendo igualmente conciliar a motivação dos seus elementos com um aumento da eficácia e profissionalismo dos mesmos, pois desta forma estará a contribuir diretamente para o cumprimento da missão da PSP. Contudo, para que os Subcomissários consigam manter os seus elementos satisfeitos e motivados, é fundamental e imprescindível que também se sintam motivados e que tenham as suas necessidades satisfeitas, para consequentemente se sentirem comprometidos com a PSP. Caso tal não se verifique, e como serão olhados pelos subordinados como um exemplo a seguir, irão contagiar negativamente os seus elementos.

Para tal, o nosso estudo procurou avaliar os níveis de satisfação e de comprometimento dos Subcomissários e complementarmente identificar quais as principais causas de insatisfação que os afetam diariamente.

Com os dados recolhidos foi possível verificar que, de um modo geral e apesar da crise económica que o país atravessa, os Subcomissários sentem-se moderadamente motivados e satisfeitos profissionalmente, o que é bastante positivo. Sublinhe-se no entanto que a categoria de Oficiais que se encontra mais motivada e satisfeita profissionalmente são os Comissários. Contudo, através das frequências e percentagens das respostas dos Subcomissários inquiridos à escala da satisfação profissional, verifica-se que: (1) 97,7% sentem-se satisfeitos quando o trabalho é elogiado por um superior, (2) 97,6% sentem-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho, (3) 92,3% sentem necessidade de crescer cada vez mais na função que desempenham, (4) 91,7% habitualmente desenvolvem estratégias para alcançar metas, (5) 87,5% identificam-se com a função que desempenham, (6) 86,4% defendem que as tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções e (7) 84,6% encaram o “feedback” que recebem como um fator de satisfação profissional.

Relativamente aos fatores que normalmente são apontados como fatores impulsionadores de insatisfação profissional, como é o caso da remuneração, das perspetivas de carreira, das condições de trabalho ou da falta de conhecimentos, (1) 63,9% estão insatisfeitos com a remuneração que auferem, (2) 92,3% reconhecem a importância da perspetiva da carreira na satisfação profissional e apenas (3) 49,1% sonham em atingir o cargo mais elevado da Instituição, (4) 24,8% estão insatisfeitos com as atuais condições de trabalho e (5) 97% defendem que os conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. Salientamos que, apesar dos Subcomissários se sentirem moderadamente satisfeitos, estes aspetos deverão merecer uma atenção redobrada por parte da PSP, visto que são os potenciais causadores de insatisfação dos Subcomissários. Contudo, temos consciência de que os aspetos relativos à remuneração, às perspetivas de carreira e às condições de trabalho não dependem unicamente da PSP, e com o atual cenário de crise tornam-se mais difíceis de solucionar. No entanto é à PSP que cabe arranjar formas alternativas de compensar a frustração causada por estes aspetos, nomeadamente através de políticas internas que permitam uma maior realização profissional dos seus elementos.

Procurando perceber se existiria alguma relação entre a satisfação profissional dos Subcomissários e o fato de já pertencerem à PSP antes de frequentarem o CFOP, verificámos que, contrariamente às nossas expetativas iniciais, os Subcomissários que já

eram elementos policiais antes de frequentarem o CFOP não apresentam maiores níveis de satisfação profissional nem de comprometimento organizacional que os restantes que entram para a PSP diretamente do ensino secundário. Tal fato poderá explicar-se pelo contato prévio que os mesmos já tiveram com PSP, o que lhes permitiu perceber quais as suas valências e quais as suas limitações, o que poderá ter gorado as suas expetativas e ilusões.

Seguidamente e procurando estabelecer uma relação entre os níveis de satisfação profissional e o local onde os Subcomissários estão colocados, verificámos que, de acordo com as nossas expetativas, os Subcomissários que desempenham funções nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto se sentem mais satisfeitos e realizados profissionalmente do que os restantes. Tal fato poderá dever-se às condições de trabalho e à quantidade de meios existentes, que embora se assumam sempre escassos, nestes Comandos existem em maior abundância. Contudo verificámos que os níveis de comprometimento não acompanham os anteriores, o que poderá explicar-se pelo fato de apenas uma pequena percentagem dos Oficiais formados no ISCPSI ser natural de Lisboa, o que implica que tenham que trabalhar longe de suas casas e das suas famílias.

Foi possível constatar-se que: (1) as variáveis da satisfação profissional e do comprometimento organizacional se encontram positivamente correlacionadas e que (2) as três variáveis da satisfação profissional (organização, desempenho e realização e poder) se encontram positivamente correlacionadas com o comprometimento organizacional. Neste contexto, pode-se dizer que os Subcomissários (1) se encontram emocionalmente ligados e envolvidos com a PSP, (2) têm uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da PSP, (3) estão dispostos a exercer um esforço considerável em benefício da PSP, (4) como se encontram comprometidos e satisfeitos contribuem para o desempenho da PSP, apresentado menor turnover e absentismo, adotando um comportamento de cidadania organizacional, e (5) como se encontram satisfeitos, gostam das funções que desempenham pela atração que sentem pela própria atividade, o que favorece a satisfação das necessidades fundamentais.

No atual momento de crise que Portugal atravessa, onde podem ser antecipados movimentos de agitação social muito fortes num futuro próximo à semelhança do que tem acontecido em outros países nos últimos meses, a satisfação profissional do pessoal policial, quer se trate de Oficiais, Chefes ou Agentes, constituirá a pedra angular para o sucesso da missão da Polícia de Segurança Pública. A PSP não poderá permitir que os valores tradicionais desapareçam, que não exista a consciência profissional, e que a

dedicação ao trabalho comece a parecer ridícula, fundamentando o pressuposto de que o valor do trabalho apenas se liga às vantagens materiais que ele traz. No entanto, e daquilo que os dados obtidos permitem afirmar, o cenário acaba por ser positivo, visto que apesar de todas as políticas de austeridade que foram tomadas, os Subcomissários mantêm-se satisfeitos profissionalmente o que se traduz num comprometimento enorme com a PSP. Sublinhe-se que a PSP deverá fazer tudo o que está ao seu alcance para fortalecer cada vez mais esta ligação aos seus elementos, pois está mais que comprovado que tal ligação não se prende apenas a aspetos relacionados com a remuneração. Para tal, serão necessários mais estudos no futuro, recaindo sobre outras categorias de Oficiais, e até sobre Chefes e Agentes, eventualmente com a utilização de outros instrumentos, que permitam discriminar quais as principais causas de insatisfação dos Oficiais, porque só assim se conseguirá perceber quais os reais problemas que os afetam e apenas desta forma será possível conseguir-se uma resposta eficaz com o intuito de os resolver.

Lisboa e ISCPSP, 26 de Abril de 2012

Fábio Alexandre Pereira Branco

Aspirante Oficial de Polícia

Bibliografia

- Allen, N. & J. Meyer (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Allen, N. & J. P. Meyer (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, v. 49, pp. 252-276.
- Bastos, António Virgílio (1994), "O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho". *Organização e Sociedade*, v. 1, n. 2, p. 77-106.
- Bell, Judith (2002), *Como Realizar um Projeto de Investigação*, 2ª Edição, Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª Edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2008). *Teoria organizacional – Estruturas e Pessoas*, 6ª Edição revista e atualizada, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brief, A (1988). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Caetano, A., & Valas, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*, 3ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator, Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Certal, Jorge Manuel Mendes (2010). *Motivação no trabalho – o caso da Unidade Especial de Polícia*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.
- Chambel, É. M. (2005). Recrutamento dos Oficiais de Polícia Formados no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. In G. M. Silva, & M. M. Valente, *Volume Comemorativo - 20 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna* (pp. 555-569). Lisboa: Almedina.
- Chambel, M. J., & Cural, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.

- Chiavenato, Idalberto (2004). *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, Idalberto (1987). *Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial*, 2ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill Ltda.
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Recursos humanos (edição compacta)*, 3ª Edição, São Paulo: Atlas.
- Costa, Paulo Jorge dos Santos (2011). *Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Daniel, Teresa A. e Metcalf, Gary S (2005). The Science of Motivation: Society of Human Resource Management. White Paper, May de 2005.
- Dias, Ana Lúcia Teixeira (2009). *Satisfação no trabalho em Portugal: uma análise longitudinal com recurso a Latent Growth Curve Models*. Dissertação de Mestrado em Prospeção e Análise de Dados, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Duarte, Fernando Miguel de Jesus (2008), *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um Estudo por Carreiras Profissionais do Pessoal com Funções Policiais*, Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Espírito Santo, Paula (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais - Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fachada, M (1998). *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Rumo.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, n.º 2, 187-198.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Fonseca, Anselmo M (2009). *Contribuição dos fatores motivacionais para a satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: ISCTE.
- Fontinha, F. E. (s/d). *Novo Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Porto: Editorial Domingos Barreira.

- Francès, Robert (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora.
- Garcia, C. A. (2007), *Relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho*, Monografia para obtenção do Curso de especialização em gestão de Negócios Financeiros, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande Sul.
- Gomes, Susana Margarida Braz Reis (2008). *Gestão de Recursos Humanos - Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Gouveia, Carla e Baptista Martinho (2007). *Teorias sobre a motivação – teorias de conteúdo*. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- Hampton, David (1992). *Administração Contemporânea*, 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hersey, P., K. Blanchard (1986), *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*, S. Paulo, EPU.
- Hill, Manuela Magalhães e Andrew Hill (2005), *Investigação por Questionário*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoppock, R (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lapão, A. (2006). Motivação e auto-eficácia no âmbito da função policial. *Politeia - Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*, pp. 93-108.
- Lévy-Leboyer, C. (1994). *A Crise das Motivações*. (C. W. Bergamini, & R. Coda, Trans.) São Paulo: Atlas.
- Locke, E (1976). “The nature and causes of job satisfaction, em Dunnette”, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2010). *Análise de Dados com SPSS - Primeiros Passos*, 3ª edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Maslow, Abraham (1991). *Motivation y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Maximiano, António César Amauri (2007). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, Carlos Alberto Freire (2003). “*Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*”, Tese submetida ao programa de Pós-graduação em Administração, S. Paulo, Universidade de S. Paulo.
- Montserrat, Xavier (2006), *Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso*, Tradução de Maria Dolores Garrido, col. «Saberes», Porto: Edições ASA.

- Moraes, F., C. Godoi, M. Batista (2005), “Comprometimento Organizacional: Uma pesquisa documental sobre a produção científica Brasileira de 1994 a 2003”, *Revista de Ciências da Administração*, v. 6, nº 11.
- Nascimento, J. L., A. Lopes & M. F. Salgueiro (2008), “Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português”. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (14), pp. 115-133.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, J. P. (2008). *Traços de Personalidade de Elementos das Forças de Segurança*. Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto.
- Pereira, A., & Poupá, C. (2008). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou livro Científico usando o Word*, 4ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Pereira, Orlindo Gouveia (2008). *Fundamentos do comportamento organizacional*, 3ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*, 5ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Pfeffer, Jeffrey (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: HBRP.
- Quinn, Robert (1996). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey – Bass, pp. 149.
- Quivy, Raymond, Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*, 5ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, João (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.
- Rego, A., Souto, S (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 44, n.3.
- Robbins, S (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Rocha Machado, Artur (2003). *O Homem e o Poder – os interesses e as paixões políticas*. Dissertação de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Rocha Machado, Artur (1994). *O Poder – da estrutura individual à construção mediática*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Santos Dias, Ricardo Luís (2009), *Stress e satisfação profissional na Polícia de Segurança Pública: Estudo Comparativo*. Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.

- Santos, G. G. (1999), *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Braga, Universidade do Minho.
- Soares, J (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Spector, P (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Tamayo A., T. Paschosal (2003), “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador”, *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (7), pp. 33-54.
- Teixeira, Toni Fernandes (2010). *Satisfação no trabalho na Polícia de Segurança Pública – o caso do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.
- Valente, Manuel Monteiro Guedes (2009). *Teoria Geral do Direito Policial*, 2ª Edição. Coimbra: Almedina.
- Yearta, S., S. Maitlis, R. B. Briner (1995), “Goal setting theory: A motivational theory that really works?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, pp. 237-252.

Diplomas legais

Constituição da República Portuguesa

Lei n.º 7/90 de 20 de Fevereiro

Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto

Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro

Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2002 de 7 de Fevereiro

Anexos

Anexo 1

Pedido de Autorização para Aplicação das Entrevistas

EXMA. SENHORA DIRECTORA DE ESTÁGIO

Fábio Alexandre Pereira Branco, Aspirante n.º 2416/153 571, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.ª que autorize a realização de entrevistas a alguns Oficiais de Polícia, devido à sua experiencia na área e no objecto de estudo, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinado ao tema “As principais dificuldades sentidas pelos Subcomissários”, do qual é orientadora a Doutora Paula Espírito Santo.

Os Oficiais de Polícia em questão são o *Superintendente-Chefe Guedes da Silva*, o *Superintendente-Chefe Jorge Barreira*, o *Superintendente José Oliveira Ferreira* e o *Superintendente Magina da Silva*.

As entrevistas decorreram entre o mês de Novembro e Janeiro conforme a disponibilidade dos mesmos.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSP, 24 de Outubro de 2011



Fábio Alexandre Pereira Branco

AOP n.º 2416/153 571

Anexo 2

Guião da Entrevista

➤ Características do posto de Subcomissário

1. Na sua opinião como caracteriza, em geral, as funções de Subcomissário logo após a sua formação e durante o tempo em que permanecem nesse posto?
2. Que qualidades considera essenciais para se ser um bom Oficial de Polícia (Subcomissário)?
3. Na sua opinião, quais as principais dificuldades que os Subcomissários sentem quando chegam a uma Esquadra?
4. Que efeitos diretos poderá acarretar este embate com a realidade para o futuro das suas carreiras?

➤ Nível de comprometimento organizacional

5. No seu entender, como avalia o nível de entusiasmo com que os Subcomissários executam as suas tarefas diariamente?
6. Para si, o esforço e empenho dos Subcomissários está relacionado com objetivos institucionais ou pessoais?

➤ Motivação versus Satisfação profissional

7. Na sua ótica, qual será a influência da escassez de recursos materiais e humanos nos níveis de motivação dos Subcomissários?
8. Quais os fatores que influenciam negativamente a motivação no trabalho por parte dos Subcomissários?
9. Como caracterizaria, em geral, o grau de satisfação dos Subcomissários com as atuais condições de trabalho?
10. No seu entender, o que influencia o nível de satisfação dos Subcomissários?

➤ Gestão de Recursos Humanos

11. Em termos de eficácia e eficiência, como avalia o desempenho dos Subcomissários?

➤ Formação no ISCPSI

12. Está a par do atual plano curricular do CFOP? Se conhece, qual a sua opinião? E que áreas considera essenciais de ministrar no curso? Se não conhece, que áreas consideraria essenciais de ministrar no curso?

13. Tendo em conta as principais funções desempenhadas pelos Subcomissários, o que pensa da ênfase que é dada à área de Gestão de Recursos Humanos ao longo do curso?
 14. Quais serão os efeitos da adesão ao processo de Bolonha no desempenho das funções dos Subcomissários?
- Perspectivas futuras na carreira
15. Que sugestões/ conselhos deixaria aos Aspirantes que se preparam para entrar no Mundo do trabalho?
 16. O que a PSP poderá fazer, na sua opinião, para diminuir as dificuldades sentidas pelos Subcomissários?
 17. Qual será o tempo médio, aproximadamente, de progressão na carreira para os recém-formados Subcomissários?

Anexo 3

Entrevista ao na altura Diretor Nacional da PSP, o Superintendente-Chefe

Guilherme Guedes da Silva, em 10 de Janeiro de 2012.

1. Na sua opinião como caracteriza, em geral, as funções de Subcomissário logo após a sua formação e durante o tempo em que permanecem nesse posto?

As funções de Subcomissário são funções fundamentais, porque o Subcomissário sai do Instituto e está no início da sua carreira e são funções que lhe permitem ambientar-se e adaptar-se, ganhar experiência e tomar os primeiros contactos com o pessoal que dirige. Esse pessoal por sua vez é muito especial, porque estamos a falar de pessoas que sabem muito mais que ele, quer da vida, quer da polícia, e secalhar com idade para serem seus pais, sobretudo se estivermos a falar de Subcomissários que entrem no Instituto diretamente do secundário. Os Subcomissários têm um papel muito especial e importantíssimo porque vão ser os comandantes do pessoal que anda no terreno, sendo os primeiros a contactarem diretamente com a situação no terreno.

2. Que qualidades considera essenciais para se ser um bom Oficial de Polícia (Subcomissário)?

Tem que ser uma pessoa tecnicamente preparada com capacidade de comando e liderança, porque é fundamental para se conduzir as pessoas. Por outro lado tem que ter disponibilidade permanente, pois não pode ir descansar e pensar que fica outro a fazer o seu trabalho. Tem também que ser humilde e reconhecer que as pessoas da Esquadra sabem mais que ele, sabendo ajuizar muito bem os conselhos de pessoas menos graduadas mas muito mais experientes.

3. Na sua opinião, quais as principais dificuldades que os Subcomissários sentem quando chegam a uma Esquadra?

Essencialmente destaco a falta de experiência.

4. Que efeitos diretos poderá acarretar este embate com a realidade para o futuro das suas carreiras?

Isso estará relacionado com a preparação de cada individuo, mas obviamente que se espera que o efeito seja o mais positivo possível. Ele vai ganhar experiência, capacidade de comando, o que lhe vai permitir mais tarde desempenhar outro tipo de funções. No entanto ele terá que ser suficientemente inteligente para saber ler o que a vida lhe vai ensinar e depois concluir sobre o que a vida lhe ensinou.

5. No seu entender, como avalia o nível de entusiasmo com que os Subcomissários executam as suas tarefas diariamente?

Ao longo dos tempos tenho vindo a aperceber-me que outros valores têm vindo a tomar lugar em relação a um passado recente. A nossa sociedade tem vindo a sofrer alterações profundas e essas alterações tem tido influência na formação dos jovens o que faz com que

certos valores tenham sido substituídos. A questão do dinheiro, se vou ganhar muito ou pouco, tem-se sobreposto a todo o resto e é com muita pena minha que verifico isto. Compreendo e acho justo que se vamos desempenhar uma função acima da nossa, também deveremos ganhar como tal, mas não acho bem que isto seja motivo para não aceitar essa função. Não podemos esquecer que uma das características da nossa Instituição é o exemplo a dar, isto é, se um Subcomissário dá mau exemplo aos homens que comanda, eles podem atirar isso a cara, porque se ele não cumpre como poderá obriga-los a cumprir?! O Subcomissário tem um exemplo mesmo muito importante a dar como Comandante de Esquadra.

6. Na sua ótica, qual será a influência da escassez de recursos materiais e humanos, e o cancelamento das progressões nos níveis de motivação/satisfação dos Subcomissários?

Nós quando entramos para uma determinada carreira, ambicionamos. Qualquer cadete do ISCPSP ambiciona chegar ao topo da carreira e quando vê as suas ambições goradas, mesmo que seja porque o país atravessa uma situação crítica e tem reflexos no cancelamento das promoções, acaba por gerar frustração. Uma das características do pessoal que pretende ser comandante tem que ser de auto-motivação, porque se não a tem também não a consegue transmitir. Ele ao ver cortada a sua progressão na carreira, os outros também veem, não é ele o único. Bem ou mal pago, bem ou mal progredido, é sua obrigação transmitir motivação aos seus comandados, que estão atentos e estão à espera disso. Em relação à escassez de meios, os Subcomissários tem um papel fundamental que é conseguir viver o ano inteiro com o pouco lhe dão, conseguindo acompanhar a evolução dos objetivos que ele tem. Os meios nunca foram nem nunca serão suficientes, mas o objetivo será fazer cada vez mais e melhor, com menos. No passado recente tínhamos menos de metade do que temos atualmente e o serviço sempre foi feito, o que não serve de desculpa mas dá para perceber que as pessoas eram dedicadas à causa, e os Subcomissários tem que ser dedicados.

7. Quais os fatores que influenciam negativamente a motivação/satisfação no trabalho por parte dos Subcomissários?

Como já disse, em termos de cancelamento da progressão e congelamento dos vencimentos a frustração é grande, agravada com o corte dos subsídios de Natal e de férias e com os aumentos de impostos. No entanto destaco as condições de trabalho que também têm um peso importante, pois eu lembro-me que na Madeira fechei Esquadras por falta de condições mínimas. Não podemos ter o pessoal abaixo de certos níveis. A pessoa vem com uma certa expectativa, com a cabeça cheia de ilusões e de repente vê quase o oposto do que estava à espera.

8. Em termos de eficácia e eficiência, como avalia o desempenho dos Subcomissários?

Eu penso que podemos dizer que felizmente a maioria continua. A prova disso é o fato de nós estarmos em contra ciclo com o geral nacional, porque a criminalidade na área da PSP tem diminuído ao contrário do geral nacional. Isto reflete que os Subcomissários se estão a empenhar uma vez que as questões da criminalidade não são só da Esquadra de Investigação Criminal, mas de todas as restantes. A nossa prestação na segurança de grandes eventos deve-se aos Comandantes da Esquadra pois são eles que estão no terreno

e estão diretamente ligados ao pessoal. Os bons êxitos que temos tido devem-se à forma como o planeamento que é feito é executado e isso deve-se aos Comandantes da Esquadra. Por isso afirmo que a grande maioria cumpre com o que é necessário.

9. Tendo em conta as principais funções desempenhadas pelos Subcomissários, o que pensa da ênfase que é dada à área de Gestão de Recursos Humanos ao longo do curso?

Eu penso que em qualquer Curso Superior não é possível as pessoas adquirirem todos os conhecimentos de todas as áreas, pelo que são dadas as chamadas “entradas” e o local onde se deve ir buscar o resto da ementa, ficando cada um encarregue de se desenrascar sozinho. As pessoas não podem ficar à espera que seja a Instituição a dar todos os conhecimentos, pelo que são obrigados a procurarem formas de se prepararem, estudando e lendo por iniciativa própria. Atenção que isto não quer dizer que vão tirar mestrados e deixem a componente operacional para segundo plano, muito pelo contrário.

10. Quais serão os efeitos da adesão ao processo de Bolonha no desempenho das funções dos Subcomissários?

Não tenho dados para dizer se sai pior ou se sai melhor. Não temos nenhuma avaliação feita nesse sentido e não posso dizer se é bom saírem todos Mestres até porque ainda é cedo para essa avaliação.

11. Que sugestões/ conselhos deixaria aos Aspirantes que se preparam para entrar no Mundo do trabalho?

Um conselho simples, façam para que o país melhore. Não há dúvida nenhuma que se não houver empenhamento da camada mais jovem da nossa sociedade, dificilmente nós saímos disto. Os homens que andam no terreno têm que sentir a presença do seu Comandante e desta forma criar uma relação de confiança porque isto é fundamental para a relação de comando que devemos ter com os nossos subordinados.

12. O que a PSP poderá fazer, na sua opinião, para diminuir as dificuldades sentidas pelos Subcomissários?

A única coisa que pode fazer é através da estrutura hierárquica ir demonstrando que isto não é tudo dinheiro nem promoções. Eu enquanto Diretor Nacional vou levar ao Ministro da Tutela os problemas e procurar soluções, mas há coisas que ultrapassam o Ministro da Tutela como é o caso das leis orçamentais, que atualmente são extremamente restritivas. A tentativa que vamos fazendo sempre é arranjar soluções para ultrapassarmos estas restrições. O espírito é que o ano passado não deu, este ano também não deu, e para o ano vamos tentar que dê.

Anexo 4

Entrevista ao na altura Diretor Nacional Adjunto da PSP para a área de Operações e Segurança, o Superintendente-Chefe Jorge Barreira, em 10 de Janeiro de 2012

1. Na sua opinião como caracteriza, em geral, as funções de Subcomissário logo após a sua formação e durante o tempo em que permanecem nesse posto?

O Subcomissário é o Comandante de Esquadra por excelência, sendo essa a sua principal função e no caso de pertencer à UEP será o Comandante de um subgrupo. No entanto poderá também desempenhar funções de chefia em núcleos. Digamos que é um posto de charneira da nossa instituição.

2. Que qualidades considera essenciais para se ser um bom Oficial de Polícia (Subcomissário)?

Há qualidades que são intrínsecas ao Oficial de Polícia como é o caso da lealdade e da disciplina, sendo disciplinado e disciplinador. No caso de ser o Comandante de uma Esquadra genérica, ele será o representante da Polícia no local, pelo que deverá ser uma pessoa com uma personalidade calma, assertiva, capaz de ser relações públicas, dinâmico, criativo e capaz de saber interagir com os seus elementos. Digamos que deverá ser amigo dos seus agentes mas não um “gajo porreiro”.

3. Na sua opinião, quais as principais dificuldades que os Subcomissários sentem quando chegam a uma Esquadra?

O pessoal que sai do Instituto estagia, vê como são as coisas, ganham alguma prática, mas de repente com uma idade ainda bastante jovem poderão não ter o amadurecimento em termos de personalidade que certas situações aconselham, como uma ponderação ou uma avaliação do risco. O Subcomissário enquanto Comandante de Esquadra acusa uma certa imaturidade e poderá ser influenciado por indivíduos muito mais velhos. Por outro lado, a Esquadra sendo uma unidade relativamente pequena, ao fim de algum tempo pode criar laços de familiaridade, compadrio, simpatias e favorecimentos quebrando o sentido de justiça que qualquer Comandante deve ter sob todos os seus elementos.

4. Que efeitos diretos poderá acarretar este embate com a realidade para o futuro das suas carreiras?

Em princípio terão um efeito bom, porque eles trazem uma preparação académica que será saturada com a prática. Quando entraram para o Instituto foram avaliados psicologicamente e corresponderam ao perfil que se espera de um Oficial capaz de ultrapassar todos os problemas que possam surgir. No fundo acaba por ser um amadurecimento mais rápido, em que se espera que se tornem rapidamente bons Oficiais.

5. No seu entender, como avalia o nível de entusiasmo com que os Subcomissários executam as suas tarefas diariamente?

Da experiência que tenho, principalmente com o pessoal do Instituto, de uma maneira geral é boa, mas é claro que há casos que por muito que existam os chamados testes psicotécnicos escapam. Muitas vezes é no embate com a realidade que se começa a definir um bom Oficial. Mais uma vez reafirmo que um indivíduo deve ter dinâmica e não estar à espera de lhe dizerem o que deve fazer e como deve fazer.

6. Na sua ótica, qual será a influência da escassez de recursos materiais e humanos nos níveis de motivação/satisfação dos Subcomissários?

Isso realmente é uma das coisas que tem afetado bastante o dinamismo ou o idealismo com que possam sair do Instituto. Os recursos sejam eles materiais ou humanos nunca são suficientes, mas o grande desafio é fazermos obra com o pouco que temos. Nós devemos transformar todas as nossas dificuldades em vantagens e eu considero que será um desafio bem mais interessante para um indivíduo com as suas dificuldades conseguir os seus objetivos comparado com outro que tem tudo facilmente e sem grande esforço.

7. Quais os fatores que influenciam negativamente a motivação/satisfação no trabalho por parte dos Subcomissários?

Neste caso acho que não se põe a questão dos vencimentos. No momento atual da sociedade portuguesa eu acho que temos que ver as coisas que temos de positivas como o caso da nossa estabilidade de futuro, de empregabilidade. Se um Subcomissário tem um projeto de contrair matrimónio, ou comprar uma casa, ele sabe que pode dispor do seu vencimento de tanto por mês, sabe que se estiver doente tem um serviço de saúde que continua a ser bom, sabe que não vai ser despedido no dia seguinte, sabe que a PSP não vai abrir insolvência. A grande maioria dos jovens que tira uma licenciatura, para além de não conseguir arranjar um emprego, recebe valores miseráveis. Em relação às perspectivas de progressão rápida também estão limitadas mas isso também obrigará a uma maior competitividade porque não basta estar à espera na fila para ser promovido. No entanto eu só espero que os indivíduos subam trepando a corda, mas que a subam sem pisar os outros por forma a evitar uma falta de coesão numa Instituição como a nossa em que a unidade e o espírito de corpo são fundamentais. Podemos ainda falar no fator familiar devido à distância mas um indivíduo quando opta por uma carreira destas deverá ter consciência que acaba por ficar um pouco afastado porque voltar à sua terra natal acaba por ser uma lotaria.

8. Em termos de eficácia e eficiência, como avalia o desempenho dos Subcomissários?

De uma maneira geral sim, mas para isso existe uma hierarquia funcionar para ver se está tudo a correr bem. É fundamental que os Comandantes diretos dos Subcomissários os apoiem, os ajudem, os motivem, porque o indivíduo sai do Instituto mas não sabe tudo, porque há muitas coisas que a teoria não ensina. No entanto, a PSP é uma das Instituições do Estado mais credíveis e é muito conceituada no estrangeiro porque quando nos lançam grandes desafios sempre respondemos de uma forma isenta e impecável, como por exemplo o sequestro do BES, a visita do Papa, a cimeira Ibero-Americana, a cimeira da

Nato. É claro que tudo isto se deve a toda a Polícia e não é de admirar que as outras polícias venham cá perguntar como se faz para fazerem nos países deles igual.

9. Quais serão os efeitos da adesão ao processo de Bolonha no desempenho das funções dos Subcomissários?

Eu acho que isso dos títulos é uma moda e não podemos olhar muito para isso. Devemos olhar para a qualidade do serviço prestado e não para o grau, porque eu prefiro um bom licenciado a um mau mestre. Se um Subcomissário se achar melhor do que os outros por ser Mestre, digo-lhe já que é um mau Oficial.

10. Que sugestões/ conselhos deixaria aos Aspirantes que se preparam para entrar no Mundo do trabalho?

Os conselhos que deixo aos Aspirantes são os que deixo a todos os jovens, que é serem otimistas, ver o que há de bom e transformar as dificuldades e as carências em vantagens, não esquecendo que tem de ter uma postura ambiciosa, com vontade de melhorar o que está mal e para isso é preciso dedicação.

11. O que a PSP poderá fazer, na sua opinião, para diminuir as dificuldades sentidas pelos Subcomissários?

Os Subcomissários são a polícia, tal como os Superintendentes são a polícia. A polícia não pode fazer nada porque nós é que somos a polícia. A questão deverá ser o que nós podemos fazer pela polícia e aí devemos essencialmente ter uma preocupação em aproximar as pessoas, sempre com um olhar humano, com ambição, dinamismo e dedicação.

Anexo 5

Entrevista ao na altura Comandante da Unidade Especial de Polícia, o Superintendente Magina da Silva, em 5 de Dezembro de 2011

1. Na sua opinião como caracteriza, em geral, as funções de Subcomissário logo após a sua formação e durante o tempo em que permanecem nesse posto?

Obviamente que o posto de Subcomissário é um posto de início na carreira de Oficial e são funções de comando e de enquadramento de pessoal de nível executório, uma vez que estão mais perto deles. Como é lógico, trata-se de um período de adaptação à carreira de Oficial, por ser o primeiro, o que não é fácil e falando por experiência própria, um Subcomissário que vai comandar uma esquadra tem que aprender muita coisa, porque há muita coisa que a formação não consegue ensinar ao Oficial e ele tem que procurar por conta própria. Portanto é um posto com algum grau de imprevisibilidade para o Oficial.

2. Que qualidades considera essenciais para se ser um bom Oficial de Polícia (Subcomissário)?

As qualidades que um Subcomissário deve ter são as mesmas que qualquer Oficial de Polícia deve ter, portanto, deve ter alguma liderança, capacidade de liderar pessoas, tem de pautar o seu comportamento com a Justiça, e tem que ter alguma perspicácia, o que muitas vezes também não é fácil porque estamos a iniciar a carreira e é uma aprendizagem que muitas vezes as pessoas têm que fazer para saber lidar com as pessoas.

3. Na sua opinião, quais as principais dificuldades que os Subcomissários sentem quando chegam a uma Esquadra?

As dificuldades foi as que já referi, portanto é um choque grande no sentido de que é tudo novo. O Curso de Formação de Oficiais de Polícia prepara-vos para muita coisa mas o que é facto é que para as rotinas e para as coisas que é preciso saber diariamente numa esquadra já no meu tempo ficou muito por ensinar. Mas também duvido que algum curso consiga ensinar porque são coisas que se vão aprendendo com a execução das funções.

4. Que efeitos diretos poderá acarretar este embate com a realidade para o futuro das suas carreiras?

Há uma frase que resume bem o que penso sobre isso do Bernard Shaw: “A vida é uma pedra de amolar, desgasta-nos ou afia-nos conforme o metal de que somos feitos”. Portanto, há pessoas que esse choque inicial, essas incertezas, essas dificuldades que são grandes as derrubam, e há outras pessoas que as preparam melhor ainda para o que vem a seguir. É uma perspectiva muito individual e cada um irá reagir da sua forma. Efetivamente é o início e é, onde sem dúvida, se toma contacto com pessoal do nível executório como referi, mas sem dúvida uma excelente oportunidade para se sentir realmente o que é a polícia verdadeira.

5. No seu entender, como avalia o nível de entusiasmo com que os Subcomissários executam as suas tarefas diariamente?

Tudo o que diz respeito à motivação e à satisfação são fatores altamente subjetivos não havendo de maneira alguma, um ciclo condutor que motiva toda a gente. As motivações vêm de dentro e cada um tem as suas, mas parece-me que qualquer novo Oficial de Polícia, que abraçou a carreira de modo voluntário e que termina o seu período de formação e vai iniciar a sua carreira, não vejo outra forma sem que esteja altamente motivado para desempenhar as funções que se propôs desempenhar. Portanto, andou a preparar-se durante cinco anos e agora é que vai poder provar se é bom ou é mau.

6. Para si, o esforço e empenho dos Subcomissários está relacionado com objectivos institucionais ou pessoais?

Repare, o empenho tem a ver com a pessoa estar motivada, porque se está motivada, está empenhada. Volto a dizer que está ligado a fatores subjetivos mas com certeza que existe sempre uma mistura dos fatores individuais e dos fatores institucionais. Qualquer elemento se sente mais motivado se fizer parte de uma organização forte, com prestígio e obviamente que terá os seus objetivos individuais. A questão financeira não é de modo nenhum displicente porque se formos a olhar para o lado, de fato terminar uma licenciatura e ter emprego garantido é muito bom.

7. Na sua ótica, qual será a influência da escassez de recursos materiais e humanos nos níveis de motivação dos Subcomissários?

Por definição esta insatisfação é permanente, porque todos queríamos ter mais e melhores meios para desempenhar as nossas funções, mas isso acontece aqui como noutros países com menos dificuldades financeiras que nós. Há um nível efetivamente mínimo de recursos para cumprir a missão e que influencia a motivação, mas também há indivíduos que por mais recursos que tenham vai querer sempre mais e não vão desempenhar bem a sua função porque estão desmotivados por outras razões. Diria de uma forma genérica e abstrata que quando a escassez de recursos baixa a um certo nível, tem potencial para influenciar negativamente a motivação dos indivíduos, mas ressalvo que com ou sem meios, temos uma missão para cumprir e tem que ser cumprida. A missão de uma instituição como a PSP não se compadece com discursos de que não há meios suficientes para cumprir a missão, pelo que há que aproveitar os recursos existentes porque a missão tem que ser cumprida.

8. Quais os fatores que influenciam negativamente a motivação no trabalho por parte dos Subcomissários?

Volto a dizer que terminar uma licenciatura e saber que vai ter emprego garantido e um ordenado certo ao final do mês é uma perspetiva muito animadora e não é devidamente valorizado porque já temos isso garantido. Mas eu identificaria um fator que considero muito importante e que pode a médio e longo prazo ter um efeito devastador na motivação de quem começa uma carreira, que é a existência de uma perspetiva muito limitada de progressão na carreira, relativamente aos novos Oficiais. A opção legislativa do Governo na altura de extinguir as carreiras paralelas, de Oficiais de carreira de base e de Oficiais do ISCPSI, faz com o ISCPSI vá ter que preencher todo o quadro de postos iniciais (Subcomissário e Comissário) da carreira de Oficiais, o que limita e muito a perspetiva de

progressão na carreira, porque os formandos do ISCPSI são muitos e não conseguem ver a luz ao fundo do túnel. Na minha opinião foi um erro e terá consequências gravosas na motivação, mais ainda do que a escassez de recursos tanto financeiros, como materiais, como humanos.

9. Em termos de eficácia e eficiência, como avalia o desempenho dos Subcomissários?

Repare, eu tenho uma perspetiva que poderá não ser a correta relativamente aos Subcomissários que não trabalham comigo e tenho uma perspetiva mais fiel relativamente aos que trabalham. Portanto, relativamente aos que trabalham comigo, estão motivados e desempenham bem as suas funções. Relativamente ao universo da PSP, não posso estar a falar da motivação de cada um, mas de uma maneira geral e obviamente que contacto com eles e apesar da propalada falta de motivação continuam a desempenhar bem as suas funções.

10. Está a par do atual plano curricular do CFOP? Se conhece, qual a sua opinião? E que áreas considera essenciais de ministrar no curso? Se não conhece, que áreas consideraria essenciais de ministrar no curso?

Secalhar não estou tão a par como deveria. Eu não falaria tanto em áreas mas da forma como eu acho que a formação deveria estar organizada. O Curso de Formação de Oficiais de Polícia é uma licenciatura e tem que obedecer a determinadas características, mas penso que a componente prática deveria ter um peso maior, porque formação teórica sem prática não se consolida, nem se cimenta e nem se absorve. A minha experiência tanto como formando e como formador diz-me que quando se chega a um equilíbrio entre o peso da formação teórica e o peso da formação prática, 50% vs 50%, tem-se resultados bons e inclusive sou defensor de que o módulo prático deve ser imediatamente a seguir ao módulo teórico.

11. Tendo em conta as principais funções desempenhadas pelos Subcomissários, o que pensa da ênfase que é dada à área de Gestão de Recursos Humanos ao longo do curso?

Acho um erro brutal pensar-se o Subcomissário como um gestor de recursos humanos. O comandante não é gestor nenhum, é um comandante e dentro das funções de comandante tem que gerir os recursos humanos e materiais. Obviamente que por definição o Oficial de Polícia tem que dominar um leque de competências muito vasto, e ao ser vasto não pode de maneira nenhuma ser nem querer ser um especialista. Tem é que saber o suficiente para não se deixar enganar e exercer supervisão sobre as pessoas que tem sob o seu comando.

12. Quais serão os efeitos da adesão ao processo de Bolonha no desempenho das funções dos Subcomissários?

É totalmente irrelevante. Na minha opinião não terá qualquer influência na qualidade boa ou má do Oficial de Polícia.

13. Que sugestões/ conselhos deixaria aos Aspirantes que se preparam para entrar no Mundo do trabalho?

O ingresso na realidade do trabalho é sempre rodeado de alguma frustração de expectativas, pelo que tem que estar preparado para lidar com isso. O que cada um tem que fazer ao seu nível é ser profissional e fazer a sua parte. Cada um tem a sua esfera de competência, a sua área de atuação e tem que fazer o melhor possível, e o resto logo se vê. O conselho que deixo, e é a minha experiência profissional, é que a dedicação e o trabalho com o tempo trazem recompensas e reconhecimento.

14. O que a PSP poderá fazer, na sua opinião, para diminuir as dificuldades sentidas pelos Subcomissários?

Não deveria ser assim, mas o que as pessoas querem é trabalhar menos e receber mais e isto no Mundo corrente e nos dias que correm não é possível. É do meu conhecimento que a PSP tem feito todos os possíveis e impossíveis, e por vezes com alguns riscos, para minimizar o impacto da conjuntura em que vivemos. Portanto, em termos financeiros pode fazer pouco ou nada mas poderia corrigir o erro que referi relativamente à progressão na carreira e retomar a formação de Oficiais da carreira de base.

15. Qual será o tempo médio, aproximadamente, de progressão na carreira para os recém-formados Subcomissários?

Repare, eu não lhe sei dizer até porque não desenvolvi nenhum estudo para isso. Mas analisando para já o Orçamento de Estado para 2012, e o resto logo se verá, não será permitido qualquer promoção o que implica que o tempo de promoção não será o mínimo imposto em cada posto. Saliento que esta será a grande desmotivação dos Subcomissários pois a ambição será chegar ao topo da pirâmide da carreira de Oficiais de Polícia e primeiro a luz ao fundo do túnel era para alguns e agora não há nem luz nem túnel para ninguém.

Anexo 6

Entrevista ao na altura Diretor do ISCPSI, o Superintendente José Ferreira de Oliveira, em 5 de Dezembro de 2011

1. Na sua opinião como caracteriza, em geral, as funções de Subcomissário logo após a sua formação e durante o tempo em que permanecem nesse posto?

Um Subcomissário na PSP tem um conjunto de tarefas que passam todas elas por uma capacidade de chefia e liderança e em termos de tarefas destaco o ser Comandante de uma Esquadra, que implica que o Subcomissário tem que se impor como chefe e/ou como líder. Temos que ter a perceção de que administrar uma Esquadra em Lisboa não é o mesmo que administrar uma Esquadra no interior do país. No entanto, ser Comandante compreende um conjunto de tarefas que passam por dar indicações e ordens aos Chefes e Agentes, reunir com eles, explicar-lhes as tarefas que tem que desempenhar, prepará-los e motivá-los para a missão. No que diz respeito ao expediente elaborado pelos Chefes e Agentes, os Subcomissários tem a função de supervisiona-lo, mas também de o fazer, tal como ao nível de escalas, onde tem de supervisionar a forma como elas estão a ser cumpridas pelo seu pessoal. Deve também reunir com a sociedade civil e com associações. É difícil elencar ao pormenor um conjunto de tarefas desempenhadas uma vez que são várias e diversificadas, mas passam por ser proactivo, desenvolvendo atividades, procurando junto da sociedade civil soluções para os problemas, sempre na perspectiva da lealdade para com o seu Comandante, pois o Subcomissário é apenas um patamar de toda a hierarquia. Saliento ainda que deve ser alguém que se coloca muitas vezes na pele do outro, seja Agente ou Chefe, criando um processo de empatia. O posto de Subcomissário é um posto de transição fundamental, porque se trata de um posto onde se começa a preparar uma carreira.

2. Que qualidades considera essenciais para se ser um bom Oficial de Polícia (Subcomissário)?

O líder é alguém que sabe lidar com as pessoas e sabendo lidar com as pessoas acaba por assegurar o cumprimento da missão. Quando lhe falo de lealdade não é uma lealdade cega, ou seja, não é abanar a cabeça sempre que um superior lhe diz algo mas sim saber discordar quando acha que a solução não é a mais correta. Lealdade é também informar e confrontar o nosso superior com as nossas ideias. Deve ter também uma dimensão humana e tentar pôr-se na pele dos Chefes e Agentes para compreender e perceber as suas ações. Também é fundamental ter a capacidade de ouvir, pois estamos sempre a aprender e ninguém sabe tudo, e só assim será possível ir melhorando. No entanto reforço que as qualidades essenciais que qualquer Oficial de Polícia deve ter são as humanas porque a nossa função é de contato em permanência com os nossos subordinados, os nossos superiores, os nossos iguais e com toda a sociedade civil.

3. Na sua opinião, quais as principais dificuldades que os Subcomissários sentem quando chegam a uma Esquadra?

Penso que as dificuldades são sobretudo as do relacionamento, pois as necessidades técnicas vão se suprimindo com alguma humildade. As maiores dificuldades passam sobretudo pela capacidade que uns têm mais que outros para uma integração mais fácil

quer ao nível do relacionamento com chefes e agentes, quer ao nível do relacionamento com iguais e superiores. Apanhar a dinâmica humana da esquadra consegue-se com muito dialogo tal como já lhe disse, por isso é fundamental ter capacidade de ouvir e escutar. Outra dificuldade que poderá existir prende-se com o fato do Subcomissário por norma ser o elemento mais novo na esquadra, o que levantará alguma desconfiança e uma menor credibilidade. No entanto é ultrapassada a partir do momento que eles começam a perceber que apesar do Subcomissário ser jovem, tem capacidade para ouvir e para resolver problemas.

4. Que efeitos diretos poderá acarretar este embate com a realidade para o futuro das suas carreiras?

É determinante porque é aqui que começa a construir a sua carreira, que será em função daquilo que fizer como Subcomissário. Apesar da nossa Instituição ter perto de 24000 elementos, toda a gente se conhece e a nossa carreira é construir uma imagem de nós próprios, de uma pessoa credível, humana e tecnicamente profissional. Se formos bem-sucedidos, isto começa a saber-se nos vários Comandos e é aqui que começamos a crescer, porque começam a circular boas referências a nosso respeito. Por isso não devemos ficar a espera das coisas, mas sim começar já a construir em Subcomissário a nossa carreira através de um desempenho exemplar que será propagandeado pelos seus subordinados, iguais e superiores.

5. No seu entender, como avalia o nível de entusiasmo com que os Subcomissários executam as suas tarefas diariamente?

Da minha experiencia poderei dizer que não há um grande entusiasmo, mas as pessoas são corretas e tem esta qualidade que lhe falei do aspeto humano. Agora se me disserem grande entusiasmo, isso de fato hoje em dia não é visível, mas as pessoas distinguem-se por esta empatia e por esta dimensão humana.

6. Para si, o esforço e empenho dos Subcomissários está relacionado com objetivos institucionais ou pessoais?

Penso que tem que ver mais com aspetos de valores, porque se fosse apenas uma questão de salários, secalhar a maioria conseguia melhores salários lá fora e já tinha ido embora. Trabalhar numa Instituição prestigiada como a PSP, embora muitas vezes se diga o contrário, proporciona uma carreira às pessoas que aqui servem, principalmente para os Subcomissários. Embora nos próximos tempos possam existir certos pormenores mais complicados, como é o caso das promoções, continua a ser uma Escola de sucesso e até aqui não há razão de queixa e ninguém se pode queixar, porque as promoções não vão ficar congeladas para sempre. No meu ponto de vista temos que associar a procura de valores à procura de resultados salariais e no meu entender é isso que marca a nossa Instituição.

7. Na sua ótica, qual será a influência da escassez de recursos materiais e humanos nos níveis de motivação dos Subcomissários?

Tem influências negativas, mas temos que tentar superar isso. No entanto a questão dos recursos sempre existiu na PSP porque sempre foram escassos mas é certo que agora há muito mais do que havia há 20 anos. É evidente que por vezes não há os meios humanos

que gostaríamos de ter para dar o cumprimento à missão, mas na minha opinião não são estas as questões que influenciam a motivação dos Oficiais, mas sim questões do estatuto, relacionadas com as promoções. Nós temos que ter a capacidade para superar isso e acreditar no futuro e quem tem que ter mais essa capacidade são vocês. São os jovens que saem daqui que tem que olhar para o futuro com esperança e tem que acreditar consistentemente, porque se olharmos para o lado, vemos na sociedade civil jovens licenciados ou mestres a entrar para o mercado de trabalho com ordenados inferiores ao ordenado mínimo e nós aqui temos outros valores totalmente distintos. Sabemos que o posto de Subcomissário é um posto importante na Instituição, mas é um posto de início da carreira, ou seja, um posto de transição.

8. Como caracterizaria, em geral, o grau de satisfação dos Subcomissários com as atuais condições de trabalho?

Eu quero acreditar que as pessoas não se podem desmotivar por questões conjunturais. Temos que olhar para a frente e acreditar, e não andar a fazer choradinhos porque as promoções estão congeladas. É certo que os Superintendentes são dos primeiros cursos mas não podemos esquecer que todos nós vamos sair da Polícia e vamos dar lugar aos mais jovens e este é o ciclo da vida. As pessoas devem olhar para a frente e ver futuro, porque isto é um ciclo e não pode parar. Claro que reconheço que com a atual conjuntura existe insatisfação e desmotivação, porque quem é que não fica insatisfeito ao ver ser retirado parte do seu vencimento? Eu estou insatisfeito com esta situação mas acredito que as coisas vão ser repostas e é esta minha ideia que deve passar por todas as pessoas, e não apenas pelos Subcomissários.

9. Em termos de eficácia e eficiência, como avalia o desempenho dos Subcomissários?

Sim, daquilo que tenho ouvido por parte de colegas, a maior parte dos Subcomissários têm tido um desempenho excelente, fazendo um bom trabalho. E a minha experiencia diz-me que a grande maioria dos Oficiais aqui formados tem feito um excelente trabalho e são boas pessoas, que também é importante ser-se uma boa pessoa.

10. Está a par do atual plano curricular do CFOP? Se conhece, qual a sua opinião? E que áreas considera essenciais de ministrar no curso? Se não conhece, que áreas consideraria essenciais de ministrar no curso?

Eu não falo em áreas essenciais de ministrar mas sim em construir saberes interdisciplinares que vão ao encontro das competências que um Subcomissário deve ter. Se tivesse um curso de 10 anos colocaria aqui muitas mais áreas disciplinares, mas o curso tem 5 anos e é necessário fazer-se uma seleção. No meu ponto de vista há melhorias a fazer na construção de unidades curriculares que sejam a conjugação de várias disciplinas que nós obtivemos ao longo do curso e nos vão servir para a atividade profissional. O que faz falta é construir domínios de conhecimento de natureza interdisciplinar para que no 4º ano, essencialmente, possamos dar aos nossos alunos, que vão ao encontro das tarefas que o Subcomissário desempenha na sua vida prática, para que quando surgir uma situação ele se lembre que resolveu algo semelhante na escola.

11. Tendo em conta as principais funções desempenhadas pelos Subcomissários, o que pensa da ênfase que é dada à área de Gestão de Recursos Humanos ao longo do curso?

A disciplina de Gestão de Recursos Humanos tal como a de Comando e Liderança são unidades curriculares que nos dão alguns conhecimentos técnicos. No entanto, esta escola tem que ter a capacidade de durante os 5 anos construir competências de Comando e Liderança, porque a empatia com os elementos de que lhe falei, não se constrói com as disciplinas de Gestão de Recursos Humanos e de Comando e Liderança. Aprende-se sim com o contato que devem ter com os Oficiais do Corpo de Alunos, com o quadro docente da escola e com a relação com os colegas ao longo do curso. Não se pode esperar que se aprenda a liderar ou gerir homens com a disciplina de Gestão de Recursos Humanos ou de Comando e Liderança.

12. Quais serão os efeitos da adesão ao processo de Bolonha no desempenho das funções dos Subcomissários?

O processo de Bolonha não implicou uma alteração muito profunda. Foi uma adaptação, com a saída de umas disciplinas colmatada pela entrada de outras. Não me parece que seja daí que as pessoas levem mais competências daqui. A diferença entre o ser licenciado ou ser mestre não acarreta grande diferença na capacidade de gerir porque essa capacidade existe independentemente do título académico.

13. Que sugestões/ conselhos deixaria aos Aspirantes que se preparam para entrar no Mundo do trabalho?

Acreditar e construir a carreira, com um bom desempenho no posto de Subcomissário. Face à atual contingência temos que ser mais exigentes connosco próprios e procurar sermos melhores na nossa missão e no relacionamento com os nossos elementos, porque eles também podem estar desmotivados e nós temos que ter a capacidade de os motivar porque trabalhamos com eles e queremos que eles cumpram a missão e se nós próprios estivermos insatisfeitos, como vamos querer motivá-los? É impossível. Vocês estão no início de uma carreira e temos que olhar para o lado para nos motivarmos, porque estamos numa Instituição com uma causa nobre. Enquanto Subcomissários vão ser uma peça base.

14. O que a PSP poderá fazer, na sua opinião, para diminuir as dificuldades sentidas pelos Subcomissários?

Há coisas que são do Governo como é o caso das promoções. Mas a Instituição tem muito a fazer como dirimir os conflitos que afetam as pessoas e procurar a equidade entre os elementos. Não tenho dúvidas que a Instituição tem muito a fazer, mas também espera muito dos seus Oficiais.

15. Qual será o tempo médio, aproximadamente, de progressão na carreira para os recém-formados Subcomissários?

Não podemos falar no atual contexto porque as pessoas não podem ser promovidas, mas até aqui têm-se respeitado os tempos mínimos de promoção, com uma oscilação de 1 ou 2 anos. Parece-me que 5 ou 6 anos é um tempo adequado porque se trata de um posto fundamental.

Anexo 7

Pedido de autorização para aplicação dos questionários

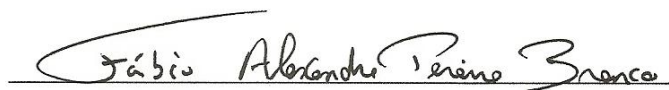
EXMO. SENHOR DIRECTOR DO ISCPSI

Fábio Alexandre Pereira Branco, Aspirante n.º 2416/153571, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.ª que autorize a realização de questionários por correspondência, a todos os Oficiais de Polícia formados no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinado ao tema “Satisfação vs Insatisfação Profissional dos Subcomissários”, do qual é orientadora a Doutora Paula Espírito Santo.

Os inquéritos decorrerão entre os meses de Janeiro e Março de 2012.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 09 de Janeiro de 2012



Fábio Alexandre Pereira Branco

AOP n.º 2416/153 571

Anexo 8

Autorização para aplicação dos questionários



Rua 1º de Maio, 3
1349 - 040 LISBOA



MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS
E
SEGURANÇA INTERNA

DECLARAÇÃO

Para efeitos de aplicação de questionários por correspondência, a Oficiais formados neste Instituto, declaro que **Fábio Alexandre Pereira Branco** frequenta, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no ano lectivo 2011/2012.

Por ser verdade, se passa a presente declaração que por mim vai assinada.

Lisboa e ISCPSI, 12 de Janeiro de 2012

O Diretor

José Ferreira de Oliveira

Superintendente

Anexo 9

Questionário



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

O presente questionário insere-se numa investigação que tem como objetivo abordar o tema da Satisfação Profissional dos Oficiais de Polícia **formados** pelo ISCPSI. Pretende-se com este avaliar a satisfação profissional bem como perceber quais as dificuldades que os Oficiais sentem, enquanto superiores hierárquicos e também subordinados no decurso da sua atividade policial.

Este estudo procura avaliar o tema da satisfação e motivação profissionais numa perspectiva a longo prazo e envolve todos os Oficiais Portugueses do ISCPSI (ex. ESP) formados desde o início da ESP até à atualidade (1989 - 2011).

É fundamental que responda a todas as questões do modo que mais se adequar à sua situação ou opinião pessoal. Todas as respostas são **anónimas e confidenciais**.

Forma de Preenchimento: Escolha a opção que corresponde à sua situação e assinale com um X no quadrado respetivo.

1. Idade anos

2. Sexo:

1. Masculino ☐

2. Feminino ☐

3. Formação a nível académico posterior à formação de base no ISCPSI (ESP):

1. Sim ☐

2. Não ☐

4. Habilitações (nível de ensino concluído com êxito):

1.

5. Qual o seu Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP)?

1.

6. Já era elemento policial antes de concorrer ao CFOP?

1. Sim ☐

2. Não ☐

7. Qual o seu atual posto?

1. Subcomissário ☐

2. Comissário ☐

3. Subintendente ☐

4. Intendente ☐

5. Superintendente ☐

8. Comando onde está colocado?

1.

9. SE tem um posto superior a Subcomissário, quanto tempo desempenhou funções no posto de Subcomissário? anos

10. Quanto à sua motivação no trabalho, considera-se:

- 1. Completamente motivado(a) ☐
- 2. Motivado(a) ☐
- 3. Nem motivado(a) nem desmotivado(a) ☐
- 4. Desmotivado(a) ☐
- 5. Completamente desmotivado(a) ☐

11. Relativamente à sua satisfação profissional, considera-se:

- 1. Completamente satisfeito(a) ☐
- 2. Satisfeito(a) ☐
- 3. Nem satisfeito(a) nem insatisfeito(a) ☐
- 4. Insatisfeito(a) ☐
- 5. Completamente insatisfeito(a) ☐

ESCALA MULTI-FACTORIAL DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Forma de Preenchimento: Certifique-se que respondeu a todas as questões e para cada frase seleccione apenas uma das cinco opções disponíveis.

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1	Esta instituição tem condições de trabalho satisfatórias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Considero que as avaliações periódicas me satisfazem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ter perspectivas de carreira é importante para a minha satisfação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Normalmente considero-me uma pessoa bastante satisfeita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Considero o meu trabalho monótono.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12	Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator de satisfação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Gosto de ser avaliado no desempenho de tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Todos os funcionários da organização participam no processo de tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Se existissem prémios atribuídos ao melhor funcionário, percebia-os como um fator de satisfação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Identifico-me com a função que desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Sinto-me satisfeito(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela colaboração.

Anexo 10

Caracterização da amostra

Tabela 11 – Caracterização da amostra

	Total		Subcomissários	
	n	%	n	%
Idade				
< 30 anos	107	39,1	101	59,8
31 a 40 anos	116	42,3	67	39,6
41 a 50 anos	42	15,3	1	0,6
> 50 anos	9	3,3	---	---
Sexo				
Masculino	249	90,9	153	90,5
Feminino	25	9,1	16	9,5
Habilitações				
Licenciado	182	66,4	99	58,6
Mestre	88	32,1	69	40,8
Frequência de doutoramento	4	1,5	1	0,6
Categoria Profissional				
Subcomissário	169	61,7	169	100,0
Comissário	51	18,6	---	---
Subintendente	22	8,0	---	---
Intendente	21	7,7	---	---
Superintendente	11	4,0	---	---
Comando em que está colocado				
Açores	16	5,8	12	7,1
Aveiro	4	1,5	2	1,2
Beja	4	1,5	3	1,8
Braga	5	1,8	2	1,2
Bragança	1	,4	---	---
Castelo Branco	5	1,8	1	0,6
Coimbra	2	0,7	1	0,6
Évora	2	0,7	---	---
Faro	10	3,6	6	3,6
Guarda	2	0,7	1	0,6
Leiria	4	1,5	3	1,8
Lisboa	94	34,3	87	51,5
Madeira	14	5,1	8	4,7
Portalegre	5	1,8	4	2,4
Porto	29	10,6	16	9,5
Santarém	2	0,7	1	0,6
Setúbal	11	4,0	7	4,1
Viana do Castelo	2	0,7	1	0,6
Vila Real	2	0,7	1	0,6
Viseu	1	0,4	---	---
Direção Nacional	34	12,4	2	1,2
EPP / ISCPSI	15	5,5	6	3,6
UEP	10	3,6	5	3,0

	Total		Subcomissários	
	n	%	n	%
Já era elemento policial antes de concorrer ao CFOP				
Sim	91	33,2	65	38,5
Não	183	66,8	104	61,5
Curso Formação de Oficiais de Polícia				
1º CFOP	7	2,6	---	---
2º CFOP	7	2,6	---	---
3º CFOP	12	4,4	---	---
4º CFOP	9	3,3	---	---
5º CFOP	3	1,1	---	---
6º CFOP	3	1,1	---	---
7º CFOP	2	0,7	---	---
8º CFOP	3	1,1	---	---
9º CFOP	7	2,6	---	---
10º CFOP	7	2,6	---	---
11º CFOP	11	4,0	---	---
12º CFOP	7	2,6	---	---
13º CFOP	7	2,6	---	---
14º CFOP	5	1,8	---	---
15º CFOP	5	1,8	---	---
16º CFOP	7	2,6	---	---
17º CFOP	12	4,4	11	6,5
18º CFOP	20	7,3	18	10,7
19º CFOP	18	6,6	18	10,7
20º CFOP	31	11,3	31	18,3
21º CFOP	26	9,5	26	15,4
22º CFOP	32	11,7	32	18,9
23º CFOP	33	12,0	33	19,5
Formação posterior ao ISCPSP (ESP)				
Sim	65	23,7	22	13,0
Não	209	76,3	147	87,0
Tempo que desempenhou funções com o posto de Subcomissário				
4 anos	13	4,7	---	---
5 anos	42	15,3	---	---
6 anos	33	12,0	---	---
7 anos	15	5,5	---	---
8 anos	1	0,4	---	---

Gráfico 6 – População e amostra estudada

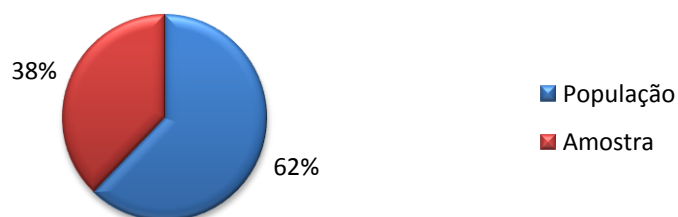


Gráfico 7 – Caracterização da amostra por idade

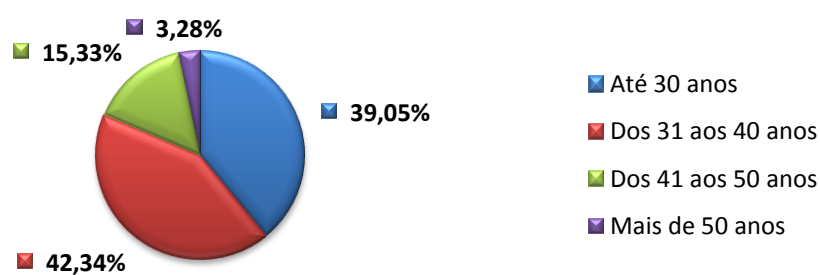


Gráfico 8 – Caracterização da amostra por género

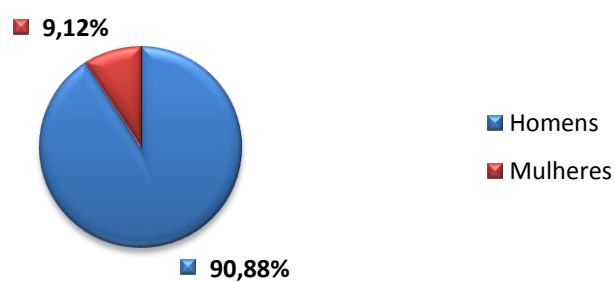


Gráfico 9 – Caracterização da amostra por formação posterior à do ISCPSP

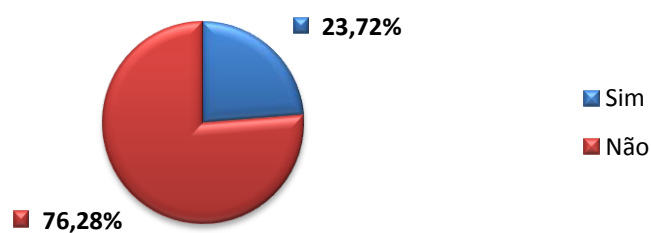


Gráfico 10 – Caracterização da amostra pelo fato de já pertencer à Instituição

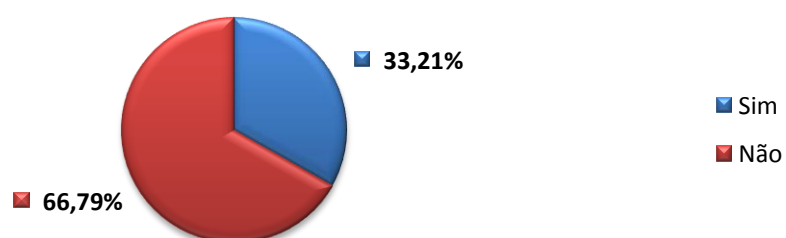


Gráfico 11 – Caracterização da amostra pelo nível de motivação profissional

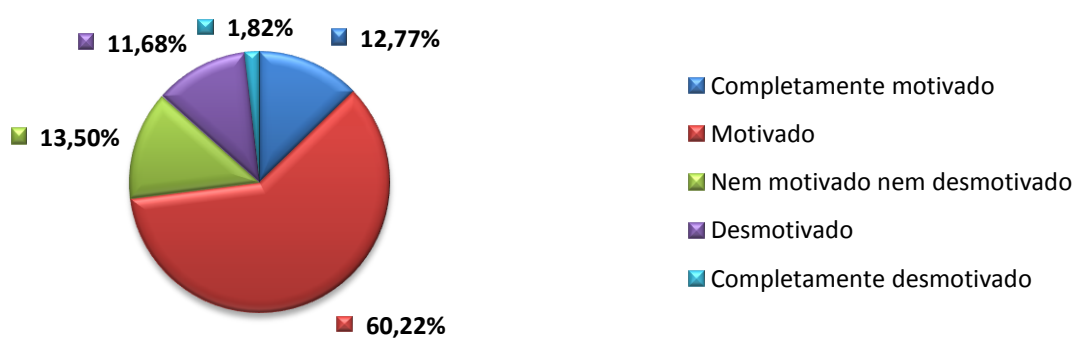
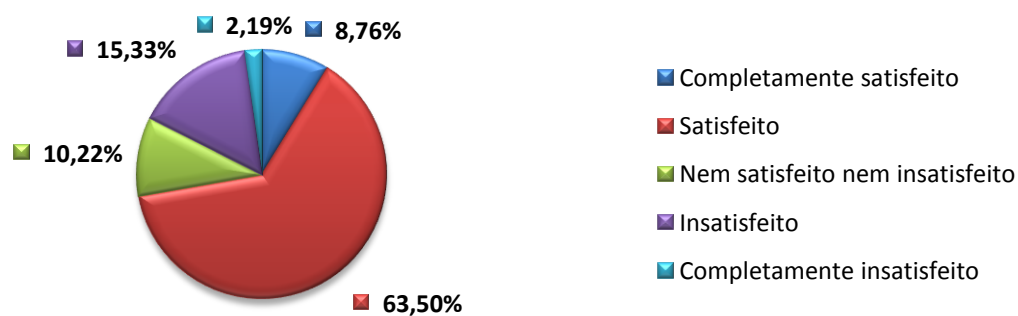


Gráfico 12 – Caracterização da amostra pelo nível de satisfação profissional



Anexo 11

Análise de variância multivariada

Figura 4 – Análise de variância multivariada sobre o compósito Comprometimento organizacional

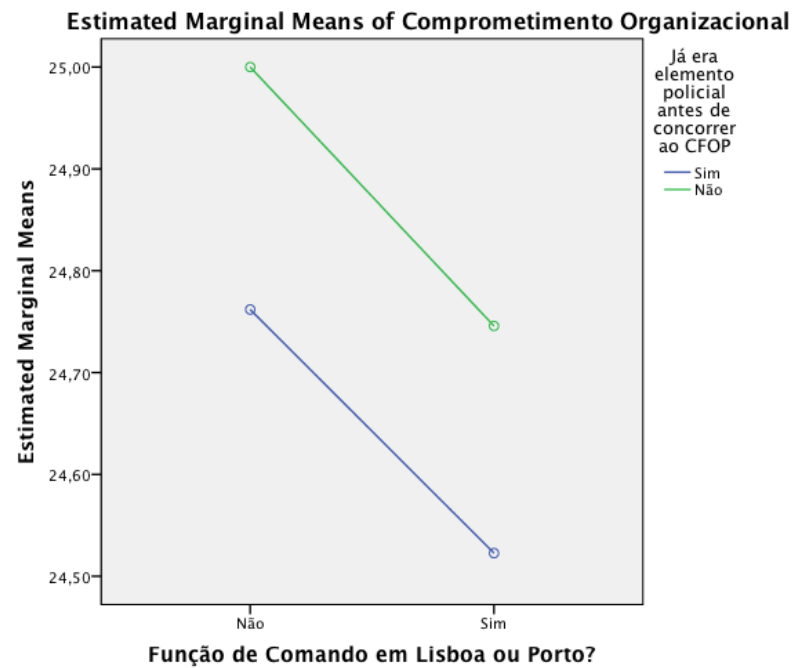


Figura 5 – Análise de variância multivariada sobre o compósito Comprometimento organizacional

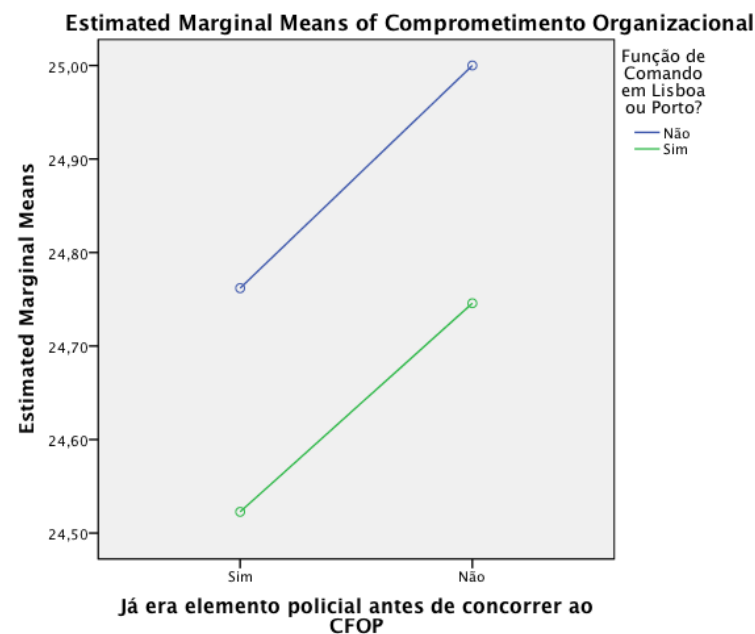


Figura 6 – Análise de variância multivariada sobre o compósito Satisfação Profissional

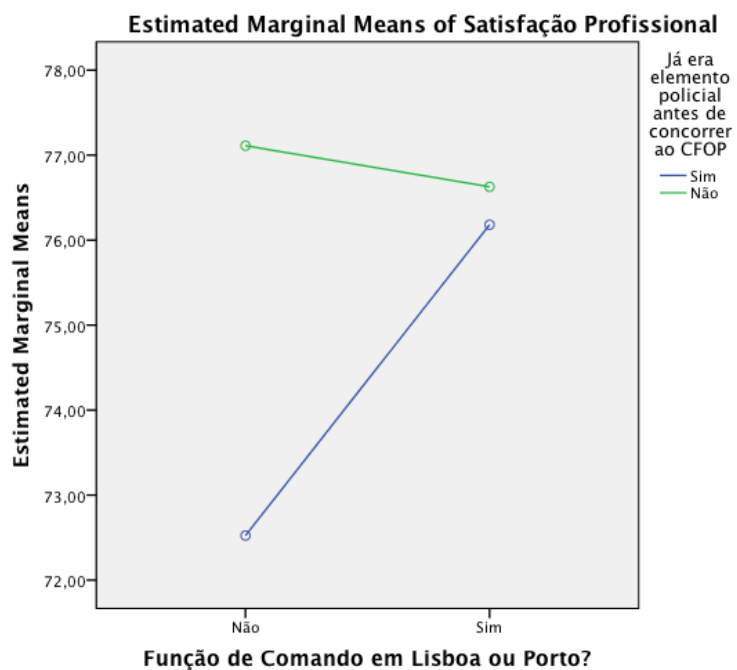


Figura 7 – Análise de variância multivariada sobre o compósito Satisfação Profissional

